

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO
EN LA EMPRESA FABRICAL CIA. LTDA. DE LA CIUDAD
DE QUITO Y PROPUESTA DE MODELO GERENCIAL**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

GALO XAVIER RÍOS ESCALERAS

DIRECTOR: ING. CHRISTIAN FAJARDO

QUITO, OCTUBRE 2012

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Christian Fajardo

INFORMANTES:

Mgtr. Jorge Altamirano

Mgtr. Jackeline Arellano

DEDICATORIA

Inicialmente dedico este trabajo de investigación a Dios, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio, a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por abrirme las puertas y acogerme en sus aulas.

A mi esposa, por ser parte importante en el logro de mis metas profesionales. Gracias por haber sido mi fuente de inspiración en mi deseo de culminar mis estudios.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo, todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

A mis hermanos, por estar conmigo y apoyarme siempre a lo largo del camino, brindándome la fuerza necesaria para continuar y dándome ánimo para seguir con este trabajo, los quiero mucho.

A mis profesores por su gran apoyo y motivación para la elaboración de esta disertación, por su apoyo ofrecido en este trabajo, por el tiempo compartido y por impulsar el desarrollo de mi formación profesional.

Galo Xavier

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

Enormemente agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, especialmente a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, en persona de sus catedráticos, cuyas enseñanzas han contribuido para consolidar mi formación académica y profesional.

A todo el personal del FABRICAL CIA. LTDA. le expreso mi profunda gratitud, debido a que sin su apoyo y asesoramiento en el desarrollo de mi investigación, no hubiera podido lograr los resultados obtenidos.

A mi Director de Disertación, Ing. Christian Fajardo e informantes Mgtr. Jorge Altamirano y Mgtr. Jackeline Arellano; por su valiosa dedicación, colaboración y dirigencia que ha tenido conmigo en el presente informe de disertación.

Galo Xavier

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 MARCO TEÓRICO, 3

- 1.1 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL, 3
 - 1.1.1 Orígenes y Desarrollo de la Administración, 3
 - 1.1.2 El Proceso Administrativo, 15
 - 1.1.3 La Administración del Talento Humano, 17
 - 1.1.3.1 Evolución, 17
 - 1.1.3.2 Conceptos, 26
 - 1.1.4 Importancia, 28
 - 1.1.4.1 Aspectos Fundamentales de la Gestión Moderna de Personas, 29
 - 1.1.4.2 Objetivos de la Gestión del Talento Humano, 30
 - 1.1.4.3 Procesos de la Gestión del Talento Humano, 31
 - 1.1.4.4 Modelo de Diagnostico del Recurso Humano, 34
- 1.2 MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL, 35
- 1.3 HIPÓTESIS CENTRAL, 37
- 1.4 HIPÓTESIS PARTICULARES, 37
- 1.5 VARIABLES E INDICADORES, 39
 - 1.5.1 Variables, 39
 - 1.5.2 Indicadores, 42

2 METODOLOGÍA, 43

- 2.1 SELECCIÓN DE MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS, 45
- 2.2 UNIDADES DE INVESTIGACIÓN, 46
- 2.3 UNIVERSO Y MUESTRA, 46
- 2.4 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO GENERAL, 47

3 ANÁLISIS Y REPRESENTACIÓN DE RESULTADOS, 55

- 3.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN, 55
- 3.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS, 75
 - 3.2.1 Análisis e Interpretación de datos que demuestran que por falta de conocimiento no se aplica los procesos de la administración del talento humano, lo que ocasiona un inadecuado manejo del personal en la empresa, 75

- 3.2.2 Análisis e Interpretación de datos que demuestran que la concentración de autoridad en la toma de decisiones hace que la autoridad se vuelva inflexible y que algunas veces cometa arbitrariedades con el personal, 76
- 3.2.3 Análisis e Interpretación de datos que demuestran que el proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa FABRICAL CIA. LTDA. es inadecuado, lo que provoca un desajuste entre la persona y el puesto trabajo, 77
- 3.2.4 Análisis e Interpretación de datos que demuestran que la carencia de la descripción y análisis de los cargos en la empresa FABRICAL CIA. LTDA. ocasiona confusiones y desorientación del personal porque no saben cuáles son exactamente sus tareas y funciones, 78
- 3.2.5 Análisis e Interpretación de datos que demuestran que la empresa FABRICAL CIA. LTDA. carece de reglamentos e instructivos para el personal de la empresa y que por desconocimiento de lo que les está permitido actúan de acuerdo a lo que creen conveniente, 78
- 3.2.6 Análisis e Interpretación de datos que demuestran que la empresa FABRICAL CIA. LTDA. carece de programas de capacitación para el personal, por lo que se desaprovecha los conocimientos, aptitudes y habilidades del personal que son requeridos para lograr un desempeño óptimo, 79
- 3.2.7 Análisis e Interpretación de datos que demuestran que la empresa FABRICAL CIA. LTDA. carece de un banco de datos con información del personal, por lo que existe un inadecuado monitoreo del personal, 80

4 PROPUESTA, 81

- 4.1 MODELO GERENCIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA FABRICAL CIA. LTDA., 81
- 4.2 ANTECEDENTES, 85
- 4.3 JUSTIFICACIÓN, 87
- 4.4 OBJETIVOS, 88
- 4.5 PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO, 90
 - 4.5.1 Admisión del Personal, 90
 - 4.5.2 Reclutamiento de Personas, 91
 - 4.5.3 Selección de Personas, 93
 - 4.5.4 Contratación, 95
 - 4.5.5 Aplicación del Personal, 96
 - 4.5.6 Orientación de las Personas, 96
 - 4.5.7 Diseño de Cargos, 97
 - 4.5.8 Evaluación de Desempeño, 98
 - 4.5.9 Compensación de Personas, 99
 - 4.5.10 Remuneración, 99
 - 4.5.11 Programas de Incentivos, 100
 - 4.5.12 Beneficios y Servicios, 100
 - 4.5.13 Desarrollo de Personas, 102
 - 4.5.14 Entrenamiento, 102
 - 4.5.15 Desarrollo de Personas y de Organizaciones, 103

4.5.16	Mantenimiento de las Condiciones Laborales de las Personas,	104
4.5.17	Relaciones con los Empleados,	105
4.5.18	Higiene, Seguridad y Calidad de Vida,	108
4.5.19	Monitoreo de Personas,	109
4.5.20	Banco de Datos,	109
4.6	PLAN DE ACCIÓN,	110
4.6.1	El Manual de Funciones,	112
4.7	ESTRATEGIAS Y RESULTADOS ESPERADOS,	174
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,	175
5.1	CONCLUSIONES,	176
5.2	RECOMENDACIONES,	179
	BIBLIOGRAFÍA,	182
	ANEXOS,	183
	ANEXO 1	184

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de esta disertación es la propuesta de la tercera junta directiva trimestral del año anterior, en la que se trataron asuntos relacionados al desarrollo de la fábrica de calzado FARICAL CIA. LTDA., con el fin de mejorar en todos sus ámbitos empezando desde adentro para poder aprovechar la oportunidad para incursionar en mercados interesados en calzado de muy buena calidad.

FAVRICAL es uno de los proveedores mas importantes de calzado escolar que se estableció en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, ubicado en la calle De Los Arupos E1-36 y Panamericana Norte km 5 ½, donde se encuentra una gran variedad de fabricas destinadas a diversos mercados.

Mi propósito como futuro ingeniero comercial, es analizar la forma en que manejan a su más importante recurso como es el talento humano de la empresa y desarrollar el manual de actividades y reglamento interno con el fin de colaborar con los objetivos planteados por los directivos, mejorar en todos sus ámbitos empezando desde “adentro”.

Esta disertación se ha desarrollado de acuerdo a las pautas de la investigación exploratoria, y por tanto, es de tipo cualitativa. La principal fuente de información primaria son las entrevistas a la directiva, personal de servicio de la fábrica y los conocimientos adquiridos por observación.

En la empresa que es objeto de estudio y análisis, las normas y reglamentos establecidos para la administración del talento humano no se enfocan a las tendencias actuales y no cuentan con un modelo determinado, motivo por el cual es necesario realizar el presente proyecto;

Con el cual se anhela enriquecer las normas y reglamentos vigentes y al mismo tiempo fomentar el desarrollo de la empresa, mejorando y cambiando el modelo gerencial tradicional.

Mi interés en la realización de esta investigación básicamente es la obtención del título de Ingeniero Comercial con mención en Finanzas y de aportar con los conocimientos teóricos y prácticos que hemos adquirido durante los años de estudio, para obtener la experiencia que el mundo empresarial nos exige.

Para elaborar este proyecto me basé en textos, buscadores de internet. Cuento con el espacio físico, acceso a información tecnológica en cuanto al tema seleccionado y asesoramiento técnico por parte del Gerente de la fábrica de calzado FABRICAL CIA. LTDA, y dispongo de los recursos materiales y económicos suficientes para llevar mi proyecto de disertación a su cumplimiento, el haber egresado de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en la carrera de Ingeniería Comercial ha despertado en mi la responsabilidad y obligación de aportar con investigaciones que permitan mejorar la gestión empresarial y la optimización del talento humano, poniendo en práctica los conocimientos universitarios en base a nuevas experiencias y visiones del ámbito empresarial.

La empresa FABRICAL CIA. LTDA. ha facilitado la información necesaria para este proyecto a través de datos y documentos proporcionados por la misma que serán objeto de análisis y estudios, además de la información bibliográfica y la tecnológica por medio de internet, contando con los recursos materiales, económicos, con el personal necesario y el tiempo suficiente para culminar el presente estudio hasta llegar a la presentación del Informe Final de Tesis.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día a los empleados ya no se los ve como simples recursos organizacionales sino para ser estudiados como sujetos activos, seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades destrezas, y son parte fundamental e imprescindible para la organización ya que las empresas están constituidas por un conjunto de personas que forman parte de un equipo de trabajo el cual se esfuerza por cumplir su objetivo.

El presente contenido de estudio está introducido en la línea de investigación del diseño y rediseño de procesos administrativos en empresas del sector privado, con el consentimiento, interés y previa aceptación de los directivos de la compañía para de esta forma diseñar e implementar un modelo para la administración del talento humano en la fábrica de calzado FABRICAL CIA. LTDA. de acuerdo a las tendencias actuales y hacer más viable el logro los objetivos de la empresa.

A nivel mundial algunas de las organizaciones consideran que las personas son el elemento fundamental para el éxito y la consecución de los objetivos, debido a que dependiendo de la manera en que sean tratadas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de la empresa.

Existen entidades en el mundo que aún no consideran importante efectivizar los procesos de la administración del talento humano y si lo hacen es manteniendo parte del modelo

tradicional, desaprovechando de esta manera el capital intelectual sin tomar en consideración que actualmente la tendencia es administrar conjuntamente con las personas.

En nuestro país las organizaciones no consideran al personal como el capital primordial, además de desconocer que la administración del talento humano es una de las tareas básicas y decisivas para el desarrollo empresarial.

La productividad es el problema al que se enfrentan la gran mayoría de las organizaciones y el personal es una parte decisiva en la solución de la misma, por lo que se debe tomar en cuenta que la correcta administración de las personas, la capacitación y motivación para su desarrollo personal es una inversión que ayudara a alcanzar el logro de sus objetivos.

La provincia de Pichincha y su cantón Quito se ha caracterizado por tener un sinnúmero de empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de calzado, muchas de las cuales desconocen y omiten los procesos a seguir en la administración del talento humano, sin considerar que el eficiente manejo del personal trae consigo innumerables beneficios para la empresa, siendo las personas quienes contribuyen al mejoramiento de la calidad y el aumento gradual de la productividad consideradas como base de la competitividad en el mundo actual, pues de ello depende que las empresas sean exitosas.

La tendencia actual de las organizaciones es la preocupación orientada hacia la globalización, las personas, el cliente, los productos y servicios, el conocimiento, los resultados y la tecnología, por lo tanto su importancia radica en el capital humano e intelectual.

1 MARCO TEÓRICO

1.1 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1.1 Orígenes y Desarrollo de la Administración

Las personas llevan muchos siglos formando y reformando organizaciones. Al repasar la historia de la humanidad, aparece la huella de pueblos que trabajaron en organizaciones formales, por ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la iglesia Católica Romana, la Compañía de las Indias Orientales, la Compañía de la Bahía de Hudson. Las personas también han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes y eficaces, desde mucho antes de que términos como “administración” fueran de uso común”.¹

Nicolás Maquiavelo (1525): Aunque el calificativo "maquiavélico" se suele usar describir a oportunistas astutos y manipuladores, Maquiavelo creía firmemente en las virtudes de la república. Esto salta a la vista en Los discursos, libro escrito por Maquiavelo en 1531, cuando vivía en la antigua república italiana de Florencia. Los principios que planteó se pueden adaptar y aplicar a la administración de las organizaciones contemporáneas.

1. Una organización es más estable si sus miembros tienen el derecho de manifestar sus diferencias y resolver sus conflictos dentro de ella.

¹ <http://www.monografias.com/trabajos14/administración-empresas/administración-empresas.shtml#adm>

2. Si bien una persona puede iniciar una organización, "ésta será duradera cuando se deja en manos de muchos y cuando muchos desean conservarla."
3. Un gerente débil puede seguir a uno fuerte, pero no a otro débil, y conservar su autoridad.
4. Un gerente que pretende cambiar una organización establecida "debe conservar, cuando menos, la sombra de las costumbres antiguas."

Adam Smith (1780): Smith concluyó que la división del trabajo aumenta la productividad, al incrementar la habilidad y destreza de cada trabajador, al ahorrar tiempo que, por lo general, se pierde al cambiar de actividades, y al crear inventos y maquinaria que ahorran trabajo. La amplia popularidad actual de la especialización del trabajo (tanto en puestos de servicio como la enseñanza y la medicina como en las líneas de ensamble en las plantas de automóviles) se debe sin lugar a duda a las ventajas económicas que citara hace más de 200 años Adam Smith.

Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915): La famosa obra de Taylor titulada *Principles of Scientific Management* se publicó en 1911 sin embargo, una de las mejores exposiciones de su filosofía de la administración se encuentra en su testimonio ante un comité de la Cámara de Representantes de los Estados Unidos; se le obligó a defender sus ideas ante un grupo de congresistas, la mayoría de ellos hostiles debido a que creían, junto con los líderes de los

trabajadores, que las ideas de Taylor conducirían a un exceso de trabajo y al despido de trabajadores.

Taylor fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos. Se observará que estos preceptos no se encuentran muy alejados de las creencias fundamentales del moderno administrador. Es cierto que algunas de las técnicas de Taylor y sus colegas y seguidores se desarrollaron con el fin de poner en práctica su filosofía y principios que tienen ciertos aspectos mecanicistas.

- 1. Principio de planeación:** sustituir el criterio individual de obrero, la improvisación y la actuación empírica en el trabajo por métodos basados en procedimientos científicos. Cambiar la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método.
- 2. Principio de preparación:** seleccionar científicamente los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes; prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor, de acuerdo con el método planeado. Además de la preparación de la fuerza laboral. Se debe preparar también las máquinas y los equipos de producción, así como la distribución física y la disposición racional de las herramientas y los materiales.
- 3. Principio de control:** controlar el trabajo para certificar que se ejecute de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia tiene que cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor posible.

4. Principio de ejecución: distribuir de manera distinta las funciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada.

Henry Fayol (1841 - 1925): suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo. Fayol pensaba que las prácticas administrativas aceptadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. A partir de esta premisa básica, trazó el proyecto de una doctrina congruente de la administración, la cual sigue conservando mucha fuerza hasta la fecha.

Fayol se parece mucho a Taylor, su contemporáneo, por su fe en los métodos científicos. Sin embargo, Taylor se interesaba primordialmente por las funciones de la organización, mientras que Fayol se interesaba por la organización total y se enfocaba hacia la administración, que, en su opinión, era la operación empresarial más descuidada. Antes de Fayol, en general, se pensaba que los "gerentes nacen, pero no se hacen". No obstante, Fayol insistía en que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podría enseñar una vez se entendieran sus principios fundamentales.

Los 14 principios de la administración de Fayol:

1. División del trabajo: cuanto más se especialicen las personas, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo. El epítome de este principio es la línea de montaje moderna.

2. Autoridad: los gerentes deben guiar órdenes para que se hagan las cosas.

Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los gerentes no siempre logran la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal (por ejemplo, la experiencia pertinente).

3. Disciplina: los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización. Según Fayol, la disciplina es resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización, acuerdos justos (como las disposiciones para recompensar resultados extraordinarios) y sanciones impuestas, con buen juicio, a las infracciones.

4. Unidad de mando: cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Fayol pensaba que si un empleado dependía de más de un gerente, habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad.

5. Unidad de dirección: las operaciones de la organización con el mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan. Por ejemplo, el departamento de personal de una empresa no debe tener dos directores, cada uno con una política diferente de contratación.

6. Subordinación del interés individual al bien común: en cualquier empresa, los intereses de los empleados no deben tener más peso que los intereses de la organización entera.

- 7. Remuneración:** la retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.
- 8. Centralización:** al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza. Fayol pensaba que los gerentes deben cargar con la responsabilidad última, pero que al mismo tiempo deben otorgar a sus subalternos autoridad suficiente para realizar su trabajo debidamente. El problema radica en encontrar el grado de centralización adecuado para cada caso.
- 9. Jerarquía:** la línea de autoridad de una organización, en la actualidad representada por casillas y líneas bien definidas del organigrama, sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.
- 10. Orden:** los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas.
- 11. Equidad:** los administradores deben ser ambles y justos con sus subordinados.
- 12. Estabilidad del personal:** las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.

13. Iniciativa: los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes. Aun cuando se puedan presentar algunos errores.

14. Espíritu de grupo: cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión. Según Fayol, incluso los pequeños detalles podrían alentar el espíritu. Por ejemplo, sugería que se usara la comunicación oral, en lugar de la comunicación formal escrita siempre que fuera posible.

Elton Mayo (1880 - 1949): y algunos compañeros de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson iniciaron su participación en la serie de estudios realizados en Western Electric Company entre 1924 y 1933, los cuales con el tiempo se conocieron como "los estudios de Hawthorne, porque muchos de ellos fueron realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, cerca de Chicago. Los estudios de Hawthorne, en un principio, fueron un intento por investigar la relación entre la cantidad de iluminación en el centro de trabajo y la productividad de los obreros.

Los investigadores también llegaron a la conclusión de que los grupos informales de trabajo (el entorno social de los empleados) tienen una influencia positiva en la productividad. Muchos de los empleados de Western Electric opinaban que su trabajo era aburrido y absurdo, pero que sus relaciones y amistades con sus compañeros, en ocasiones sujetos a la influencia de un antagonismo compartido contra los jefes, le daban cierto significado a su vida laboral y les ofrecían cierta protección contra la gerencia. Por tal motivo, la

presión del grupo, con frecuencia, representaba una mayor influencia para aumentar la productividad de los trabajadores que las demandas de la gerencia.

Así pues, Mayo era de la opinión que el concepto del hombre social (movido por necesidades sociales, deseosas de relaciones gratificantes en el trabajo y más sensibles a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo) era complemento necesario del viejo concepto del hombre racional, movido por sus necesidades económicas personales.

Abraham Maslow y Douglas McGregor: Según Maslow, las necesidades que quieren satisfacer las personas tienen forma de pirámide. Las necesidades materiales y de seguridad están en la base de la pirámide y las necesidades del ego por ejemplo, la necesidad de respeto) y las necesidades de autorrealización (como la necesidad de crecimiento personal y de significado) están en la cúspide. En general, Maslow sostenía que las necesidades de los niveles bajos deben quedar satisfechas antes de pasar a satisfacer las necesidades de los niveles más altos. En la sociedad contemporánea muchas de las necesidades de los niveles bajos están, normalmente satisfechas, así que la mayor parte de las personas están más motivadas por las necesidades de niveles más elevados como el ego y la operación personal.

McGregor: presento otro ángulo del concepto de la persona compleja. Distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo. Estas dos hipótesis que llamó la Teoría X y la Teoría Y, adopta posiciones contrarias en cuanto al compromiso de una persona que trabaja en

una organización. McGregor dice que los gerentes de la Teoría X presuponen que es necesario presionar a las personas constantemente para que se desempeñen más en su trabajo. Por el contrario, los gerentes de la teoría Y presuponen que a las personas les gusta trabajar y consideran, decididamente, que su trabajo es una oportunidad para desarrollar su talento creativo.

- Estado actual de la teoría administrativa

El estado actual de la teoría administrativa es bastante complejo, pues permite enfocar su objeto de estudio de varias maneras y agrupar un gran abanico de variables que deben ser tenidas en consideración.

En la actualidad, la teoría administrativa estudia la administración de empresas y demás tipos de organizaciones desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de las cinco variables principales, cada una de las cuales es objeto específico de estudio de una o más corrientes de la teoría administrativa.

Las cinco variables básicas (tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente), constituyen los principales componentes en el estudio de administración de las empresas. El comportamiento de estas variables es sistémico y complejo: cada una de ellas influye y es influenciada por las demás; si se modifica una ellas, las otras también se modifican en mayor o menor grado. El comportamiento del conjunto de estas variables es diferente de la suma del comportamiento de cada variable por separado.

La adecuación de estas cinco variables constituye el principal desafío de la administración. En una subunidad especializada (por ejemplo, un departamento, una división, una sección), algunas de estas variables pueden cumplir un papel predominante.

Debido a la creciente importancia de la administración y los nuevos y complejos desafíos que enfrenta, los investigadores se han concentrado en algunas partes o en algunas variables aisladas del enorme contexto de variables que intervienen (cada una de las cuales tiene su naturaleza, impacto, duración, importancia, etc.) en la estructura y el comportamiento de las empresas, y que dificultan enormemente tener una visión global de éstas. A medida que la administración enfrenta nuevos desafíos y nuevas situaciones, las teorías administrativas requieren adaptar sus enfoques o modificarlos por completo para que sean útiles y aplicables, lo cual explica en parte los pasos graduales de la teoría administrativa en el transcurso de este siglo.

- Perspectivas futuras de la administración

En las próximas décadas la tarea administrativa será incierta y excitante, pues deberá enfrentar cambios y transformaciones llenos de ambigüedad e incertidumbre. El administrador deberá enfrentar problemas cada vez más diversos y más complejos que los anteriores, y su atención estará dirigida a eventos y grupos situados dentro o fuera de la empresa, los cuales le proporcionarán información contradictoria que dificultará su

diagnóstico y la comprensión de los problemas que deben resolver o las situaciones que deben enfrentar: exigencias de la sociedad, de los clientes, de los proveedores; desafíos de los competidores; expectativas de la alta administración, de los subordinados, de los accionistas, etc. Sin embargo estas exigencias, desafíos y expectativas experimentan profundos cambios que sobrepasan la capacidad del administrador para acompañarlos de cerca y comprenderlos de manera adecuada. Estos cambios tienden a aumentar debido a la inclusión de otras nuevas variables a medida que el proceso se desarrolla y crea una turbulencia que perturba y complica la tarea administrativa de planear, organizar, dirigir y controlar una empresa eficiente y eficaz. El futuro parece complicar la realidad, puesto que innumerables factores producirán impactos profundos en las empresas. Las próximas décadas se caracterizarán por los desafíos y turbulencias que deberá enfrentar la administración:

- Las empresas están en continua adaptación a sus ambientes: Esta adaptación continua puede provocar el crecimiento, la estabilidad transitoria o la reducción de la empresa. El crecimiento se presenta cuando la empresa satisface sus demandas ambientales y el ambiente requiere mayor volumen de salidas y resultados de la empresa.
- Existe la tendencia de la continuidad de tasas elevadas de inflación: Los costos de energía, materias primas y fuerza laboral están elevándose de forma notoria. La inflación exigirá cada vez mayor

eficiencia en la administración de las empresas para obtener mejores resultados con los recursos disponibles y los programas de reducción de costos operacionales.

- La competencia es cada vez más aguda: A medida que aumentan los mercados y los negocios, también crecen los riesgos en la actividad empresarial.
- Existe la tendencia a una creciente sofisticación de la tecnología: Los nuevos procesos e instrumentos introducidos por la tecnología en las empresas causan impactos en la estructura organizacional.
- La internalización del mundo de los negocios, denominada globalización, es el factor más importante de desarrollo de las empresas: Gracias al proceso de la comunicación, del computador y el transporte, las empresas están internacionalizando sus actividades y operaciones.
- Mayor presencia de las empresas: Mientras crecen o se reducen, las empresas se vuelven más competitivas, sofisticadas tecnológicamente, se internacionalizan más y, con esto, aumenta su influencia ambiental. En consecuencia, las empresas llaman más la atención del ambiente y del público, son más visibles, y la opinión pública las percibe mejor.

Las empresas deben enfrentar todos estos desafíos, presiones y amenazas (en el futuro serán muchos más) que recaen sobre ellas, y la única arma con que cuentan será sólo los administradores inteligentes y bien preparados, que deben saber cómo adecuar y adaptar las principales variables empresariales entre sí (tareas, tecnologías, estructura organizacional, personas y ambiente externo).”

1.1.2 El Proceso Administrativo

“El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recurso humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa.

El proceso administrativo consiste en las siguientes funciones:

- **PLANEACIÓN:** Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social, es decir, consiste con determina lo que va a hacerse.
- **ORGANIZACIÓN:** La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer óptima la cooperación humana, en esta

etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

- **INTEGRACIÓN:** Consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social, la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección entrenamiento y compensación del personal.
- **DIRECCIÓN:** Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos, la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.
- **CONTROL:** Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. Consiste en establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas”.²

² <http://www.gestiopolis.com/recursos/cxperto/catscyp/pagans/ger/53/procesoadmin.htm>

1.1.3 La Administración del Talento Humano

1.1.3.1 Evolución

“Es sumamente interesante notar cómo el pensamiento humano ha evolucionado tan rápidamente, especialmente en los últimos cuarenta años, con relación a la importancia y el impacto que poseen las personas en las organizaciones. Es como si de pronto hubiese despertado de un largo letargo que le impedía comprender que no se trataba de una raza ajena a su especie, sino que era simplemente un reflejo de sí mismo. Sin embargo, si se comparara este espectro evolutivo con las doce horas dibujadas en un reloj, sólo le corresponderían unos pocos minutos a este momento que se vive en el presente con relación al concepto del ser humano y su relación con las empresas que conforman. Ha costado mucho haber llegado allí.

No fue sencillo entender que la gente es la empresa. De hecho aún hay organizaciones (en el concepto tradicional de la palabra) cuya visión está a años luz de esa contundente premisa, y todavía se vislumbran en los albores de lo que ha sido todo este inmenso camino andado y desandado por las mentes más revolucionarias que ha producido el ejercicio de la administración del talento humano.

No basta sólo con echar una mirada al pasado, se necesita una intensa e incisiva visión retrospectiva para tratar de explicar en unas líneas cómo

ha sido el génesis y la evolución del pensamiento administrativo que llevó a las personas de simples piezas sin valor a convertirse en el verdadero sentido de toda organización. Tal vez las líneas que siguen no abarquen todo lo que significa examinar el pasado y dibujar el génesis de lo que hoy se comprende, pero sin duda servirá de base para futuras investigaciones.

Si la idea es rondar por los inconvenientes del pasado, hay que comenzar por el asentamiento humano en la más temprana era de su aparición y una vez superado el aislamiento y la concepción social que había ofrecido el hombre de Neanderthal a sus grupos. Según se especula, la aparición del homo sapiens representó el inicio de comunidades más organizadas y transformadoras del medio ambiente, totalmente distantes de los primeros brotes inteligentes de nuestra especie.

Más aún cuando no tardó en aparecer la sociedad compleja (valga la expresión), regida por fenómenos naturales, incomprensibles para el momento, o expresiones de egocentrismo que asimilaban tales maravillas a una persona como representante de su poder en la tierra. Es imposible olvidar que para ese entonces la gente cazaba y consumía más como una consecuencia del instinto de supervivencia que por la necesidad de alimentarse para tener fuerzas, ingenio y construir imperios. Las sociedades de ese entonces no estaban lejos del concepto de “la manada”, y por lo tanto las expresiones básicas del “trabajo en equipo” surgían

como todavía pueden apreciarse en los leones, tigres y otros depredadores existentes en su hábitat natural.

No es fácil precisar cuándo o cómo las comunidades dejaron tras de sí la vida silvestre y salvaje, y tal vez no sea necesario. Lo que sí es un hecho es que después de muchos años empezaron a aparecer asentamientos humanos que desarrollaron la tecnología y los conocimientos necesarios para ser recordados en el tiempo. Prácticamente de la noche a la mañana los sumerios (antigua región del suroeste de Asia), cerca del 2750 A.C., comenzaron a dejar códigos escritos en lenguaje cuneiforme y superaron las rústicas expresiones de talla y grabados que habían dejado atrás sus ancestros en sus expresiones pictóricas.

Estos ocupantes de la región mesopotámica crearon una sociedad donde las personas eran dirigidas y utilizadas para cumplir con las metas de un dios o de varios de ellos y, sin percatarse de ello, pusieron la simiente de uno de los paradigmas más dominantes que de alguna forma ha quedado inamovible en el ADN humano y que reza: La gente trabaja para terceros, no para sí.

El proceso de desarrollo de esa línea de pensamiento se extendió como pólvora en el mundo entero. Todas las expresiones culturales que se dieron cita en el pasado conservaron la dominante estampa de este rígido pensamiento. Desde las encumbradas civilizaciones mayas, aztecas e incas hasta las ostentosas dinastías chinas, pasando por los imperios

romanos, las expresiones griegas y las legendarias figuras egipcias, el principio era el mismo: un importante grupo de personas, usualmente numerosas y fuertes, se rendían ante unas pocas que poseían un poder casi ilimitado el cual era alimentado y respetado por todos o casi todos.

La esclavitud y/o el trabajo para complacer a los dioses fue la más primitiva expresión de la utilización del talento humano en beneficio de una empresa. No se necesitaba mucha inteligencia o conocimientos profundos para saber que sin la gente no sería posible arar la tierra, coser el barro, alzar monumentos, obeliscos o construir ciudades.

Es difícil pensar que no existiera una reflexión consciente de ello, definitivamente se necesitaba de la gente para todo, pero ello requería una inversión que se pensaba en granos, tierras, papa o ganado; debió ser una cifra de cuidado y preocupación para las primeras expresiones administrativas, porque los grandes reyes y líderes del pasado se las arreglaron para someter y disponer de la gente a su antojo, comprendiendo casi automáticamente que a la par de utilizar a las personas se debía ofrecer alguna especie de motivación que los mantuviera "atados" al régimen, por más absurdo y descabellado que éste fuera, por lo que no tardaron en aparecer, en su mayoría, expresiones de represión, obligaciones religiosas y morales, impuestos, ofrendas y toda clase de condiciones que sometían la voluntad y exigían ser respetadas para pernoctar en la sociedad y sobrevivir en ella.

Siempre estuvo presente la inquietud que señalaba a las personas como el elemento esencial, aun cuando tan importantes muestras de lucidez fueron bloqueadas y obstaculizadas de manera férrea y sistemática. Si se observa con detenimiento el mensaje de los personajes inspiradores que han existido y cuya existencia ha marcado importantes cambios en las sociedades, desde Confucio hasta Sai Baba, el centro del espiral se concentra en la importancia de las personas y el impacto que la manera de gestionar los intercambios genera en las comunidades de cualquier índole.

Lo que sí se comprendió y se practicó en muchas culturas con rapidez fue el concepto de la motivación por intercambio. No importa si se habla de los bárbaros o los etruscos, de los romanos o los vikingos; las sociedades del pasado pensaron y comprendieron que sólo podían mantener atados a un grupo importante de personas si a cambio de su fuerza y fiereza se le ofrecían bienes y riquezas. Ya fuesen efímeras o de larga data, estas regalías sirvieron para “motivar” a pueblos enteros a extender los dominios de sus líderes y monarcas.

Otras civilizaciones utilizaron las creencias religiosas o el temor a lo desconocido para mantener sometida a la masa trabajadora y hacerles creer que su esfuerzo sería recompensado en otro mundo. Y por mucho tiempo se creyó así.

En la historia de la humanidad se pueden apreciar altos y bajos con relación a lo antes expuesto: la Edad Media, ya sea la alta o la baja, se

caracterizó por el desprecio y la servidumbre. Sólo podían ser considerados miembros de la sociedad quienes gozaban de privilegios auto-impuestos por las condiciones existentes de la época o heredados de expresiones similares y, sin embargo, ese oscuro pasado dio origen al Renacimiento, donde el hombre (la persona) era el protagonista, lo que realmente importaba; breve momento de lucidez que se vio opacado por el Absolutismo, donde el oscurantismo y nuevamente el desprecio se impusieron en el pensamiento humano.

Con la llegada de la era industrial de manera formal, pues ya en Asia existían expresiones similares antes de declararse como tal en Europa y Estados Unidos, la empresa como medio de enriquecimiento y poder dejó a un lado, aunque no del todo, las guerras y las conquistas que ocupaban el primer lugar para tal fin.

Otro tipo de batalla habría de librarse en el mundo y esta no tenía bajas humanas en el sentido tradicional. El principio era el mismo, intercambio de trabajo por manutención y una vida digna o al menos cercana a ese concepto. Es obvio, no todos vivían los infortunios de las tempranas expresiones de “administración del personal”, siempre se contó con individuos hábiles e inteligentes que hicieron la diferencia.

Para 1960, la gente era un recurso para el trabajo y como tal era considerado, hasta el punto de que aún hoy persiste la costumbre de llamarlo Recurso Humano.

De una manera lenta y sumamente elaborada se entendió que el hombre necesitaba de ciertas condiciones para el trabajo y fue ahí cuando surgió el término de Relaciones Industriales, esa vinculación entre la gente (a un lado) y la empresa (del otro lado), dos entes diferenciados por el poder y la necesidad de subsistir. Las relaciones industriales inspiraron muchos cambios que hoy en día aún se aprecian, principalmente porque se dedicaron a considerar importante lo que antes eran meros peones.

No tardó en aparecer el Departamento de Personal (expresión por demás errada) catalogada como unidad pagadora de salarios y recolectora de la información básica de la gente. En él se pusieron de moda los archivos de personal que imitaban a las grandes carpetas que resumían la vida del estudiante en colegios y universidades.

Posteriormente se vio a luz en el pensamiento humano y se comenzó a reforzar el concepto de recurso. La idea inicial era valorar al ser humano por su condición única y tratarlo como lo que se merecía, pero los recursos se agotan, y algunos de ellos son susceptibles a ser sustituidos, como lo fueron el carbón, el aceite y las velas cuando llegó el alumbrado eléctrico. Lamentablemente esa “luz” no fue lo suficientemente intensa y justamente se pensó que el hombre como recurso era “renovable”, paradigma que aún se encuentra en expresiones comunes como "nadie es indispensable para la empresa", y otras como “el que se fue no hace falta”.

Ahora bien, para no dejar en el aire la afirmación realizada con relación a la expresión “Departamento de Personal”, es importante señalar que bajo ninguna circunstancia la unidad orientada a gerenciar o gestionar el talento humano debe ser observada como un departamento. Es probable que se trate de un problema de sintaxis o conceptual, pero la palabra “departamento” está asociada a labores operativas de poco impacto, de modo que al estructurar la empresa sirva como guía para hacer recortes, tercerizar o fusionar, pues no se consideran como esenciales para el negocio. La unidad de Talento Humano es altamente estratégica y posee un profundo impacto en toda la organización, por lo cual debe ser denominada o visualizada como una Gerencia, siendo ésta el nivel más básico donde se le puede colocar.

Retomando el tema, aun en las circunstancias descritas con relación al concepto de “recurso”, la idea de continuar llamando a la gente “el recurso humano” o “recursos humanos” se ha mantenido hasta el presente, aun cuando, recientemente, se comenzó a escuchar expresiones como Capital Humano, el cual trató de introducir el concepto de “inversión” al mundo de las personas en convivencia con la empresa. Pero una vez más el término se prestaba a interpretaciones diversas, pues “el capital” también se agota si no es debidamente utilizado; hay que incrementarlo o es susceptible a presentar mermas de acuerdo a los acontecimientos. El capital es transferible y negociable (principio fundamental del outsourcing) y, finalmente, el capital forma parte del concepto contable de las cuentas, por lo que puede ser visto como un

“objeto”. De hecho, la expresión inglesa headcount tiene su raíz en esa línea de pensamiento, pues no se trata de contar personas, en el más puro estilo ganadero, se trata de “contar cabezas”.

Pero como se comentó al principio, en los últimos cuarenta años el pensamiento ha evolucionado hasta el punto de escucharse expresiones como “Talento Humano”. Ya no se oye en boca de las personas responsables del área hablar de administrar el talento sino de gestionarlo, de gerenciarlo, ya no se escucha hablar de invertir en el capital humano sino en desarrollar su talento, sus competencias, pues finalmente se entendió que si la gente crece la empresa también lo hace, si la gente es próspera la empresa también lo será, pues al final de la historia sin las personas no hay empresa, no hay trabajo, ni empleo, ni ganancias, ni pérdidas. Las organizaciones existen para satisfacer a otras que demandan productos o servicios que están compuestos por personas.

Por lo tanto, puede decirse que las personas pasaron de ser peones en un tablero de ajedrez para convertirse en la razón de librar y ganar el juego, que pasaron de ser la base para ser la meta, como una confirmación de aquella visión maravillosa del Renacimiento donde, como ya se dijo, el hombre era el centro de todo, visión que emergió después de la oscura Edad Media y murió con el Absolutismo, lo cual se espera no sea el destino de todo este importante avance cultural en la era del conocimiento y la información.”³

³ <http://www.sht.com.ai/archivo/opinion/talento.htm>

1.1.3.2 Conceptos

La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en la transformación de bienes intermedios (materias primas y productos semielaborados) en bienes finales, mediante el empleo de factores productivos (básicamente trabajo y capital).⁴

Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y como se combinan. Asimismo, debe adoptar una organización y forma jurídica que le permita realizar contratos, captar recursos financieros, si no dispone de ellos, y ejerce sus derechos sobre los bienes que produce.

La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplea en la producción, tales como materias primas, maquinaria y equipo, mano de obra, capital, etc... Dado un objetivo u objetivos prioritarios hay que definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponibles al resultado deseado. Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones contractuales que reflejan una promesa de colaboración. “La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o recursos humanos, incluidos

⁴ <http://www.monogiafias.coni/trabajosl1/empre/empire.slitml>

reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”⁵

“La administración de recursos humanos es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones”⁶

“La administración de recursos humanos: disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.⁷

“Etapas en el proceso de selección de empleados:

- Selección inicial, solicitud y entrevista.
- Pruebas que contesta el empleado.
- Entrevista de selección.
- Comprobación de antecedentes y referencias.
- Examen físico.
- Decisión de contratar”⁸.

⁵ Gan Dcslcr. Human Resource Management Upper Saddle River, NJ. Prentice Hall 1997, p.2.

⁶ George T. Milkovich y John W. Boudreau. Human Resource Management. BUIT Ridge, 111., Irwin. 1994. p. 3.

⁷ <http://www.raonografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml#DEFIN>

⁸ Lawrence J. Gitman y Carl McDaniel. El Fututro de los Negocios. Editora Thomson Learning, 2008, p 290.

1.1.4 Importancia

No hay duda de que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional reinante en un momento determinado y eso se ha convertido en una preocupación para muchos gerentes, tomando en consideración los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Pero aquí nos detenemos para hacernos una pregunta: ¿Pueden las técnicas de administración del talento humano impactar realmente en los resultados de una compañía? La respuesta es un "SI" definitivo. En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.

Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados y el talento humano tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros y de establecer los objetivos y estrategias para

la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

La dirección del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones"

En la actualidad los empleados tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo, y quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por su organización. Otros cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar. Así mismo, están cambiando los índices de población y la fuerza laboral.⁹

1.1.4.1 Aspectos Fundamentales de la Gestión Moderna de Personas

“La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

1. Son seres humanos: están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.
2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son

⁹ <http://www.monografias.com/tiabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>

fuerza de impulso propio que dinamiza la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.

3. Socios de la organización: son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc., con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión sólo se justifica cuando trae un retorno razonable. En la medida en que el retorno sea gratificante y sostenido, la tendencia será mantener o aumentar la inversión. De ahí la reciprocidad de la interacción de personas y organizaciones, así como la autonomía de las personas, que no son pasivas ni inertes. Las personas son socias activas de la organización y no meros sujetos pasivos.”¹⁰

1.1.4.2 Objetivos de la Gestión del Talento Humano

“Los objetivos de la gestión de personas son diversos. La Administración del Talento Humano debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.

¹⁰ CHIAVENATO. Idalberto: Gestión del Talento Humano. Editora McGrawHill. Colombia. 2002, p.8 -9

2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar el cambio.
7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.”¹¹

1.1.4.3 Procesos de la Gestión del Talento Humano

“La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de Recursos Humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.

¹¹ Ibídem. p. 10-11

Los seis procesos de la gestión del talento humano:

1. Admisión de personas: procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, Incluyen reclutamiento y selección de personas.
2. Aplicación de personas: procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
3. Compensación de las personas: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios laborales.
4. Desarrollo de personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.
5. Mantenimiento de personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las

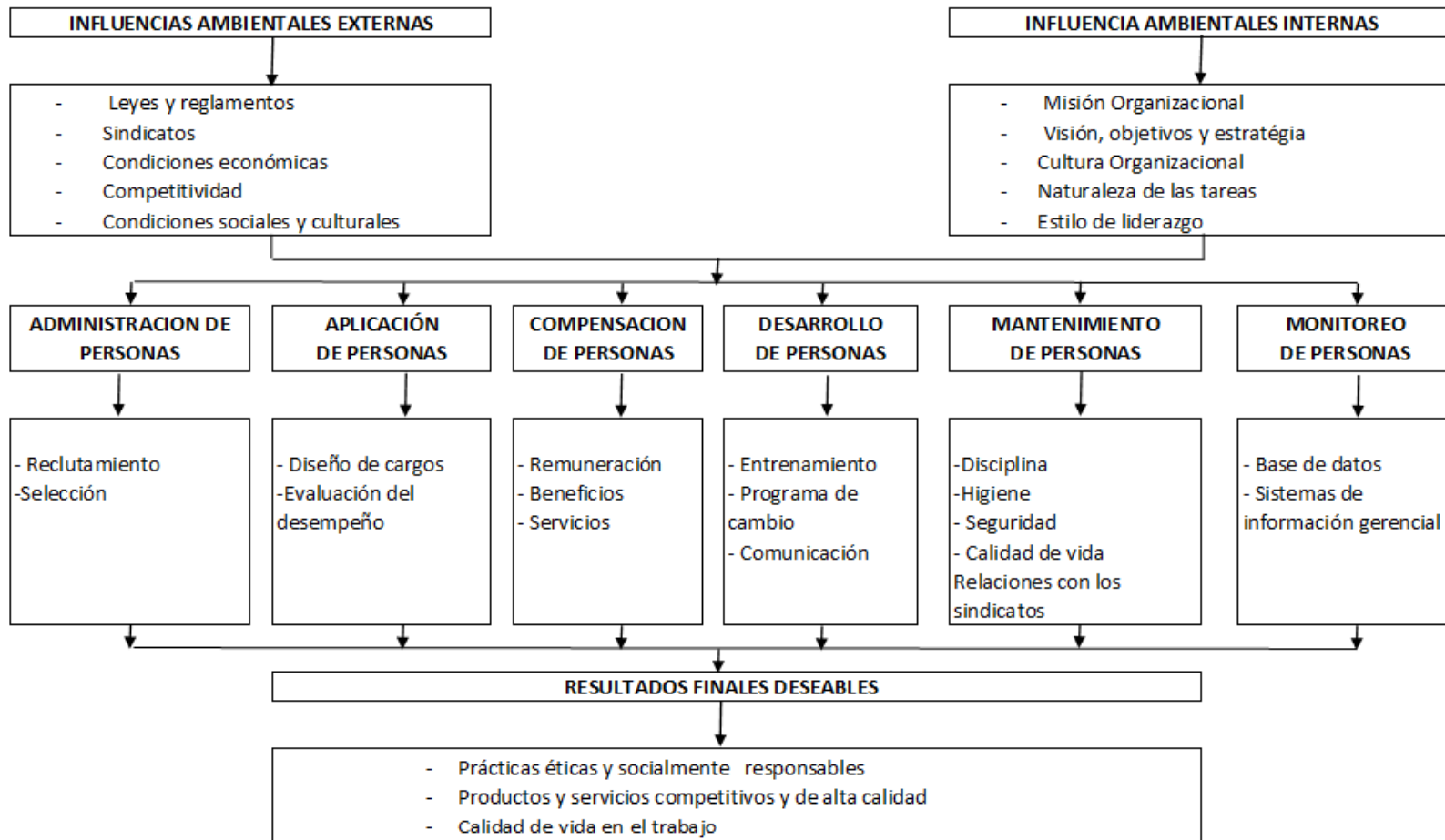
actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.

6. Evaluación de personas: procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerencial.”¹²

¹² CHIAVENATO. I: Gestión del Talento Humano. Editora Mc GrawHill. Colombia. 2002, p.13-14

1.1.4.4 Modelo de Diagnostico del Recurso Humano

Gráfico N° 1



Fuente: Chiavenato, I. 2002, Gestión del Talento Humano. Editora Mc Graw Hill. Colombia. p. 15

1.2 MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL

Esta empresa comenzó sus operaciones el 03 de Febrero de 1987, es decir hace 25 años con la idea de su fundador Guido Creps, dueño de Inducalza, más conocido por su marca Bunky; Fabrical Cia. Ltda. se crea con la idea de dar uso a la maquinaria que Inducalza ya no ocupaba, no por ser maquinaria obsoleta o defectuosa sino por la constante renovación de maquinaria que se da en esta empresa, entonces con esta maquinaria empieza a funcionar Fabrical, siendo una empresa de productos complementarios a Bunky (calzado escolar, de vestir y de descanso) y fue el resultado de una necesidad imperiosa de cubrir un espacio de mercado en calzado tubular, siendo esta su especialidad.

En ella contamos con alta tecnología y maquinaria moderna para la fabricación de este tipo de calzado, igualmente el personal está altamente capacitado para la elaboración del mismo.

En el uso de la materia prima se maneja una selección muy elevada de pieles así como todos los materiales que se utilizan en el proceso productivo.

Paulatinamente se ha logrado un reconocimiento de nuestras marcas a nivel nacional, situación que nos ha permitido un franco crecimiento, tanto es así que se piensa en que podemos tener posibilidades de comercializar a nivel internacional, pues el producto y la empresa están para ello.

Las marcas que ofertan son ROGER´S para damas y caballeros, y CRICKETS para escolares.

Hoy en día se sigue comercializando el primer tipo de calzado con el que empezaron, mismo modelo, misma suela lo que cambia es la horma ya que el pie del ecuatoriano ha ido evolucionando con el pasar del tiempo pero a pesar de todo mantiene el mismo concepto.

Se proyecta la empresa a futuro trabajar con el mismo concepto de la maquinaria, conformar otra empresa para dar soporte a Fabrical con el fin de generar más fuentes de trabajo.

En un inicio contaron con la participación de 10 colaboradores entre empleados y obreros y una producción diaria de 10 pares, en la actualidad son 60 colaboradores y nuestra producción promedio es de 450 pares diarios; esto se ha logrado por una permanente capacitación e innovación tecnológica.

Esto constituye una fuente de trabajo y de ingresos para miles de familias tanto en la ciudad con sus alrededores, que laboran en las diferentes actividades, que van desde plazas de trabajo para obtener materias primas, como la fabricación manejo y control del producto v terminado hasta llegar a los diferentes canales de distribución y tiendas que se abastecen directamente ya que en el Ecuador se estima que los individuos beneficiados por esta actividad asciende a 100000 personas que se favorecen directamente de la producción de calzado, en lo que respecta a la provincia de Pichincha según datos obtenidos a mediados del 2011 son 18000 las plazas de trabajo que genera el sector de la producción de calzado.¹³

¹³ http://www4.elcomercio.com/negocios/industria-calzado-crece-proteccion-estatal_0_508749259.html

1.3 HIPÓTESIS CENTRAL

Debido a la inexperiencia de de los directivos de la organización FABRICAL CIA. LTDA. no ha sido posible definir ni establecer un modelo de gestión del talento humano, tampoco existe un proceso adecuado para el reclutamiento y selección del personal, ni se han fijado los requisitos y funciones para los cargos. Hay concentración de la autoridad en la toma de decisiones por lo que no se delegan funciones, no existen programas de capacitación para el personal, ni se estimula a la superación de los empleados, no se realiza la evaluación de desempeño, lo que afecta el rendimiento del personal y la productividad, ocasionando posibles inconvenientes en la empresa.

Por los motivos anteriormente expuestos no ha sido factible llevar un control minucioso del personal, que se vea afectada la productividad de empresa pues no se aprovecha las potencialidades del personal, y que no se logren los objetivos propuestos por la organización.

1.4 HIPÓTESIS PARTICULARES

HP1.- Por falta de conocimiento no se aplica los procesos de la administración del talento humano, lo que ocasiona un inadecuado manejo del personal en la empresa.

HP2.- La concentración de autoridad en la toma de decisiones hace que la autoridad se vuelva inflexible y que algunas veces cometa arbitrariedades con el personal.

HP3.- En la empresa FABRICAL CIA. LTDA. el proceso de reclutamiento y selección del personal es inadecuado, lo que provoca un desajuste entre la persona y el puesto trabajo.

HP4.- La carencia de la descripción y análisis de los cargos en la empresa FABRICAL CIA. LTDA. ocasiona confusiones y desorientación del personal porque no saben cuáles son exactamente sus tareas y funciones.

HP5.- La inadecuada evaluación del desempeño del personal en la empresa FABRICAL CIA. LTDA., afecta al rendimiento laboral y la productividad.

HP6.- No existen reglamentos, ni instructivos establecidos para el personal de la empresa y por desconocimiento de lo que les está permitido actúan de acuerdo a lo que creen conveniente.

HP7.- En la empresa FABRICAL CIA. LTDA. no existen programas de capacitación para el personal, por lo que se desaprovecha los conocimientos, aptitudes y habilidades del personal que son requeridos para lograr un desempeño óptimo.

HP8.- La empresa FABRICAL CIA. LTDA. carece de un banco de datos con información del personal, por lo que existe un inadecuado monitoreo del personal.

1.5 VARIABLES E INDICADORES

1.5.1 Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Reclutamiento del Personal	Es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar.	Revisión de los procedimientos para reclutar al personal donde conste: <ul style="list-style-type: none"> - Anuncio - Vacante - Requisitos.
Selección del Personal	Es el proceso de elección mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de los Cargos, - Funciones, - Experiencia Laboral, - Niveles de Estudio, - Referencias personales, - Título Profesional del personal.
Capacitación	La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.	Analizar los contenidos de los programas de capacitación, periodos, tipos.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Reclutamiento del Personal	Es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. Básicamente, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece, en el mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar.	Revisión de los procedimientos para reclutar al personal donde conste: - Anuncio, - Vacante y - Requisitos.
Selección del Personal	Es el proceso de elección mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado.	- Revisión de los Cargos, - Funciones, - Experiencia Laboral, - Niveles de Estudio, - Referencias personales, - Título Profesional del personal.
Capacitación	La capacitación está orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en sus miembros, como parte de su natural proceso de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.	Analizar los contenidos de los programas de capacitación, periodos, tipos.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Capacidad del personal	Uno de los principales problemas con que se enfrentan las empresas en la actualidad, es el no conocer con exactitud la capacidad potencial de sus colaboradores, de que disponen, lo que puede suponer una condición limitante para el desarrollo y crecimiento de las mismas, sobre todo si pensamos que el nivel de calidad de estos recursos no es el adecuado al cambio cibernético y tecnológico.	Análisis y evaluación del cumplimiento de funciones y del rendimiento del personal en sus actividades.
Concentración de autoridad	Es el poder de centralización de las decisiones, en este caso los gerentes tienen temor o desconfianza de delegar parte de su volumen de trabajo y de la toma de decisiones.	Verificación de la delegación de autoridad al personal para tomar decisiones.
Rendimiento	En un contexto empresarial, el concepto de rendimiento hace referencia al resultado deseado efectivamente obtenido por cada unidad que realiza la actividad, donde el término unidad puede referirse a un individuo, un equipo, un departamento o una sección de una organización.	Revisar los índices de productividad y el rendimiento laboral del personal.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Galo Ríos

1.5.2 Indicadores

Cuadro N° 1

HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES
HP1 Por falta de conocimiento no se aplica los procesos de la Administración del Talento Humano, lo que ocasiona un inadecuado manejo del personal en la empresa.	VI = Desconocimiento de los Procesos de la Administración del Talento Humano. VD = Inadecuado manejo del personal	- Conocimiento de los procesos de la administración del talento humano. - Cumplimiento de los procesos de la administración del talento humano.
HP2 La concentración de autoridad en la toma de decisiones ocasiona que la autoridad se vuelva inflexible y que algunas veces cometa arbitrariedades con el personal, afectando el clima organizacional.	VI = Concentración de autoridad en la toma de decisiones. VD = Autoridad inflexible afecta clima organizacional	- Autoridad - Delegación de funciones - Motivación del personal - Relaciones laborales
HP3 En la empresa FABRICAL CIA. LTDA. el proceso de reclutamiento y selección del personal es inadecuado, lo que provoca un desajuste entre la persona y el puesto trabajo.	VI = Inadecuado proceso de reclutamiento y selección del personal VD = Desajuste entre la persona y el puesto.	- Anuncio - Vacante - Requisitos - Cargos - Funciones - Experiencia - Laboral Niveles de Estudio - Referencias personales - Título Profesional - Cumplimiento de funciones - Cumplimiento de horario
HP4 La carencia de la descripción y análisis de los cargos en la empresa FABRICAL CIA. LTDA. Ocasiona confusiones y desorientación del personal porque no saben cuáles son exactamente sus tareas y funciones.	VI = Carencia de la descripción y análisis de cargos. VD = Confusión y Desorientación del personal	- Cargos - Funciones - Perfiles - Conocimiento de funciones Cumplimiento de funciones
HIPOTESIS	VARIABLES	INDICADORES
HP5 La inadecuada evaluación del desempeño del personal en la empresa FABRICAL CIA. LTDA., afecta al rendimiento laboral y la productividad.	VI = Inadecuada evaluación del desempeño VD = Afecta al rendimiento laboral y la productividad.	Cumplimiento de los objetivos de la empresa Cumplimiento de metas Cumplimiento de funciones Rendimiento laboral Productividad
HP6 Carencia de reglamentos e instructivos para el personal de la empresa y por desconocimiento de lo que les está permitido actúan de acuerdo a lo que creen conveniente.	VI = Carencia de reglamentos e instructivos para el personal. VD = Personal actúa de acuerdo a lo que cree conveniente por desconocimiento de lo que les está permitido.	- Reglamentos - Instructivos Conocimientos de reglamentos e instructivos. Cumplimientos de reglamentos e instructivos.
HP7 En la empresa FABRICAL CIA. LTDA. no existen programas de capacitación para el personal, por lo que se desaprovecha los conocimientos, aptitudes y habilidades del personal, que son necesarios para contribuir a un mejor desempeño.	VI = Ausencia de programas de capacitación del personal. VD = Se desaprovecha los conocimientos, aptitudes y habilidades del persona, necesario para contribuir a un mejor desempeño.	Capacitación Rendimiento laboral
HP8 La empresa FABRICAL CIA. LTDA. carece de una base de datos con información del personal, por lo que existe un inadecuado monitoreo del personal.	VI = Carencia de una base de datos con información del personal. VD= Inadecuado monitoreo del personal.	- Base de datos con - Información del personal - Monitoreo del personal

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Galo Ríos

2 METODOLOGÍA

El método utilizado en la presente investigación es el método hipotético deductivo ya que para poder analizar la situación de la empresa FABRICAL CIA. LTDA. se ha observado conjuntamente con la gerencia cómo se realizan los procesos de administración del talento humano, motivo por el cual se plantearon varias hipótesis con el objetivo de explicar los fenómenos que se presentan a través de síntesis de la observación, muestreo probabilístico, muestreo selectivo, clasificación de archivos y donde utilizaremos técnicas como la entrevista estructurada, la encuesta, el archivo y la observación, aplicando instrumentos como guía de entrevista, cuestionarios, cuadros de información y tablas de datos.

Una de las razones para haber seleccionado el método hipotético deductivo en la presente investigación es debido a que se necesita observar antes de sacar conclusiones, motivo por el cual es imprescindible ver cómo es el ambiente laboral en la fábrica y los procedimientos que se aplican para la selección del personal

Como es bien sabido la deducción consiste en ir de lo general a lo particular, éste método es muy utilizado en ciencias formales, ya que permite inferir premisas a partir de sus preconceptos y herramientas de conocimiento adquiridas, para finalmente construir una conclusión.

El método de investigación seleccionado es válido para la empresa FABRICAL CIA. LTDA. ya que mediante el muestreo selectivo, con la ayuda del gerente general Charles

Ulloa, se ha podido identificar “focos infecciosos” como suele llamar a las personas que de cierta manera manifiestan señales de influir negativamente en las personas, por este particular se utiliza esta herramienta con el fin de seleccionar a estos individuos y descubrir las razones para que no estén trabajando a gusto en la organización.

Con lo anteriormente expuesto pasamos a la utilización de otro método de investigación que trabaja con probabilidades ya que se cree que al existir personas que influyen negativamente en los demás probablemente logren cumplir su objetivo, razón por la cual se elige a individuos que se cree que fueron corrompidos para llevar a cabo la investigación.

2.1 SELECCIÓN DE MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Cuadro N° 2

INDICADORES	MÉTODO	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Conocimiento de los Procesos de la Administración del Talento Humano.	-Muestreo Selectivo	Entrevista	Encuesta
Cumplimiento de los Procesos de la Administración del Talento Humano	-Muestreo Selectivo	Entrevista	Encuesta
Autoridad	-Muestreo selectivo -Síntesis de la observación	Entrevista	Cuestionario
Delegación de funciones	-Muestreo Selectivo	Entrevista	Cuestionario
Motivación del personal	-Muestreo Probabilístico	Encuesta	Cuestionario
Relaciones laborales	-Muestreo probabilístico -Síntesis de la observación	Encuesta	Cuestionario
Anuncio	-Clasificación de archivo	Archivo	Cuestionario
Vacante	-Clasificación de archivo	Archivo	Encuesta
Requisitos	Clasificación de archivo	Archivo	Cuestionario
Cargos	Clasificación de archivo	Archivo	Cuadro de información
Funciones	Clasificación de archivo	Archivo	Cuadro de información
Experiencia Laboral	Clasificación de archivo	Archivo	Cuestionario
j Niveles de Estudio	Clasificación de archivo	Archivo	Cuadro de información
Referencias personales	Clasificación de archivo	Archivo	Entrevista
Título Profesional	Clasificación de archivo	Archivo	Entrevista
Cumplimiento de Funciones	Clasificación de archivo	Archivo	Cuadro de información
Cumplimiento de horario	Clasificación de archivo Síntesis de la observación	Archivo Observación	Cuadro de información
Perfiles	Clasificación de archivo	Archivo	Cuadro de información
Conocimiento de sus funciones	Muestreo probabilístico	Encuesta	Cuestionario
Cumplimiento de los objetivos de la empresa	Muestreo Selectivo	Entrevista estructurada	Cuestionario
Cumplimiento de metas	Muestreo Selectivo	Entrevista estructurada	Cuestionario
Rendimiento laboral	Clasificación de archivo	Archivo	Cuadro de información
Productividad	Selección de estadísticas	Estadísticas	Entrevista
Reglamentos	Clasificación de archivo	Archivo	Cuadro de información
Instructivos	Clasificación de archivo	Archivo	Cuadro de información
Conocimientos de reglamentos e instructivos	Muestreo probabilístico	Encuesta	Cuestionario
Cumplimientos de reglamentos e instructivos	Muestreo Selectivo	Entrevista estructurada	Cuestionario
Capacitación	Muestreo Probabilístico	Encuesta	Cuestionario
Base de datos con Información del personal	Clasificación de archivo	Archivo	Cuadro de información
Monitoreo del personal	Muestreo Selectivo	Entrevista estructurada	Cuestionario

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Galo Ríos

2.2 UNIDADES DE INVESTIGACIÓN

Cuadro N° 3

Personas	Organizaciones	Bienes materiales	Actividades
Gerente, Administrador de Producción, Empleados.	Departamento Administrativo y de Producción.	Computadora, Mobiliario, Edificio.	Actividades administrativas y de producción.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Galo Ríos

2.3 UNIVERSO Y MUESTRA

Con el fin de realizar este estudio serán considerados los 60 individuos que laboran dentro de la empresa FABRICAL CIA. LTDA. de todos los departamentos que contiene la fabrica, formadas de la siguiente manera:

ADMINISTRATIVO:

- Presidente
- Gerente
- Asistente de Gerencia
- Contador
- Asesor Jurídico
- Conserje

PRODUCCIÓN:

- Administrador de Producción
- Jefes de Producción (2)
- Bodeguero
- Secretario
- Choferes (2)
- Jefe de Taller
- Auxiliares de Taller (2)
- Cocineros (2)
- Obreros (43)

2.4 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO GENERAL

Siguiendo la teoría anteriormente expuesta, los resultados de las encuestas serán usados entre otros aspectos para encontrar elementos relacionados al ambiente laboral tales como satisfacción de su lugar de trabajo, relaciones, capacitación seguridad laboral, etc.

Cabe resaltar que la encuesta se realizará a hombres como mujeres de mando altos y bajos dentro de la organización y sin necesidad de plasmar su identidad, ya que esto puede opacar o la información puede desviarse y los encuestados no contestarían con honestidad por miedo a que se tome alguna medida con los empleados que no contesten con las mejores cualidades cada una de las preguntas, sin embargo siempre

se corre el riesgo que las encuestas se vean tergiversadas en los resultados que arrojan por varios motivos.

Para el desarrollo de la investigación se utilizará el método hipotético deductivo a través de la síntesis bibliográfica, síntesis de la observación, muestreo probabilístico, muestreo selectivo, clasificación de archivos y selección de estadísticas.

Serán utilizadas como unidades de investigación al gerente, el administrador de producción y los empleados de la empresa FABRICAL CIA. LTDA., se tabularán las encuestas que serán aplicadas a los empleados y al administrador de producción, y se realizará la entrevista al gerente para obtener los resultados que servirán de base en la investigación y comprobar de esta manera las hipótesis particulares planteadas en este diseño del proyecto.

ENCUESTA DE MANEJO DE CAPITAL HUMANO EN FABRICAL CIA. LTDA.

La presente encuesta tiene por objeto conocer su opinión, tomando en cuenta la importancia de ella, para mejorar las condiciones laborales de la empresa.

Instrucciones:

- Lea cada pregunta detenidamente y marque con una 'X' la opción que mejor describa lo que siente y piensa del desempeño de la fuerza laboral.

1. Según su criterio o conocimiento llene el siguiente cuadro con los porcentajes que usted considere que represente cada uno de los siguientes asuntos:

Criterio / conocimiento del Gerente / Jefe de Producción	%
• Cree que la capacidad de los empleados es la adecuada para delegarle funciones	
• Existen perfiles establecidos para ocupar cargos en la empresa	
• Cuenta la empresa con manual de funciones.	
• Cree que el personal conoce plenamente las actividades que le corresponden desempeñar.	
• Es evaluado el desempeño del personal.	
• Se realizan programas de capacitación para el personal.	
• Existen reglamentos e instructivos para el personal.	
• Existen normas y procedimientos para proteger la integridad física y psicológica del personal.	

2. ¿Qué procesos de administración del talento humano conoce usted?

- ☐ Reclutamiento y selección del personal
- ☐ Descripción y análisis de los cargos
- ☐ Evaluación del desempeño
- ☐ Compensación de personas
- ☐ Desarrollo de personas
- ☐ Higiene, seguridad y calidad de vida
- ☐ Base de datos de personas

3. ¿Qué grado de relación considera usted que mantiene con el personal de la empresa?

☐

Alto

☐

Medio

☐

Bajo

4. ¿A su forma de ver, qué grado de motivación refleja el personal de la empresa?

☐

Muy motivado

☐

Medio motivado

☐

Poco motivado

5. ¿De qué forma se motiva al personal de la empresa?

☐

Reconocimiento económico

☐☐

Reconocimiento laboral

☐

Días de descanso

6. ¿Qué método se utiliza para reclutar personal?

☐

Selección

☐

Recomendación

☐

Concurso

7. Marque que aspectos se consideran en la base de datos con información del personal.

☐

Información de IESS

☐

Control de ausencias

☐

Hoja de vida Roles de pago y nomina de personal

Las encuestas que se detallan anteriormente servirá al desarrollo de la presente investigación para ver el estado del manejo o administración del talento humano en empresa; esta encuesta será aplicada a varios directivos de la empresa es decir a la gerencia y altos mandos dentro de la empresa.

Con la encuesta estructurada para la gerencia de la empresa lo que se espera, es obtener información que nos ayude a ver en qué porcentaje la fuerza laboral de la empresa está capacitada, los procedimientos que se realizan para la selección del personal, cómo se realiza la evaluación al personal, la frecuencia de capacitación entre otros datos que serán analizados y tabulados en el siguiente capítulo.

Por otro lado se aplico esta herramienta de investigación como lo es la encuesta por motivos de financiamiento ya que esta herramienta no tiene costo y es mucho más rápida que otras formas de obtener información como las entrevistas entre otras, por este y varios motivos se decidió aplicar encuestas al personal de FABRICAL CIA. LTDA. para la obtención de la información necesaria para el presente estudio.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL EN FABRICAL CIA. LTDA.

La presente encuesta tiene por objeto conocer su opinión, tomando en cuenta la importancia de ella, para mejorar cada día las condiciones de su trabajo.

Instrucciones:

- Lea cada pregunta detenidamente y marque con una 'X' la opción que mejor describa lo que piensa y siente al formar parte de esta institución en cuanto al ambiente de trabajo.
- Recuerde que esta encuesta se realiza con el fin de mejorar la satisfacción laboral, por lo cual se solicita que responda con honestidad.

1. Según su criterio califique el ambiente laboral dentro de la empresa.

☐ Muy satisfactorio ☐ Satisfactorio ☐ Poco satisfactorio

2. ¿Qué generaría mayor satisfacción en su lugar de trabajo?

☐ Seguro de salud ☐ Salario ☐ Incentivo salarial
☐ Ambiente de trabajo ☐ Horario de trabajo

3. ¿Cómo son las relaciones laborales con su jefe?

☐ Muy buenas ☐ Buenas ☐ Regulares

4. ¿Qué temas serían de su interés y utilidad para futuras capacitaciones?

☐ Contabilidad ☐ Relaciones Humanas

☐

Seguridad laboral

☐

Mecánica Automotriz

☐

Mantenimiento y seguridad de equipos

5. ¿Cómo califica usted a las medidas de seguridad laboral que se manejan en la empresa?

☐

Muy buenas

☐

Buenas

☐

Regulares

6. ¿Conoce detalladamente las funciones del cargo que ocupa?

☐

Si

☐

No

7. ¿Le ha sido otorgado o conoce de la existencia de un manual de procedimientos?

☐

Si

☐

No

8. ¿Con qué frecuencia recibe capacitación?

☐

Una vez al año

☐

Más de dos veces al año

☐

Dos veces al año

☐

Ninguna

Con lo que respecta a la segunda encuesta, esta fue aplicada a los obreros de la fábrica, teniendo como objetivo primordial, percibir la forma en que cada uno de los integrantes de cada equipo de trabajo siente, opina y ve las cosas desde los diferentes

puntos de vista, ya que como todo ser humano tiene pensamiento y forma de actuar diferente, por lo que se realizó la encuesta a todos y cada uno de los trabajadores de la fabrica.

En la actualidad con los avances que ha tenido esta rama debemos apegarnos a las nuevas tendencias por lo que yano solo se toma en cuenta lo que dice u opina la gerencia ahora con esto podemos darnos cuenta desde cada sector lo que está sucediendo para poder mejorar, ver las cosas que se deben mantener, los aspectos a los cuales debemos enfocarnos con mayor empeño para hacer de esta una mejor empresa un mejor lugar de trabajo, y por otro lado abrir los ojos y poder notar las cosas, acciones, o procedimientos que deben ser erradicados, lo que hace que los integrantes de cada equipo de trabajo se sienta mal o no valore con la mejor calificación a cada aspecto que se intenta evaluar con las encuestas.

Después de los resultados obtenidos se planteará una propuesta de modelo gerencial para administrar el talento humano de manera eficiente.

Por último será elaborado el informe final de tesis tomando como guía el esquema establecido para el desarrollo del mismo.

3 ANÁLISIS Y REPRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se analizarán los resultados obtenidos de las encuestas que fueron aplicadas a los trabajadores de FABRICAL CIA. LTDA. Este capítulo es un pilar muy importante dentro de la presente investigación debido a que se tabulan los resultados que arrojan las encuestas, los mismo que serán analizados con el objetivo de descubrir y percibir el manejo del talento humano y clima laboral dentro de la empresa.

Además en las encuestas aplicadas se destaca lo que se puede considerar como recursos de opinión donde se refleja el pensamiento individual de cada uno de los empleados, a pesar de ser una encuesta anónima, en relación a ideas sobre la percepción del medio en el que se desenvuelven o sobre potencialidades y carencias del conjunto social.

3.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

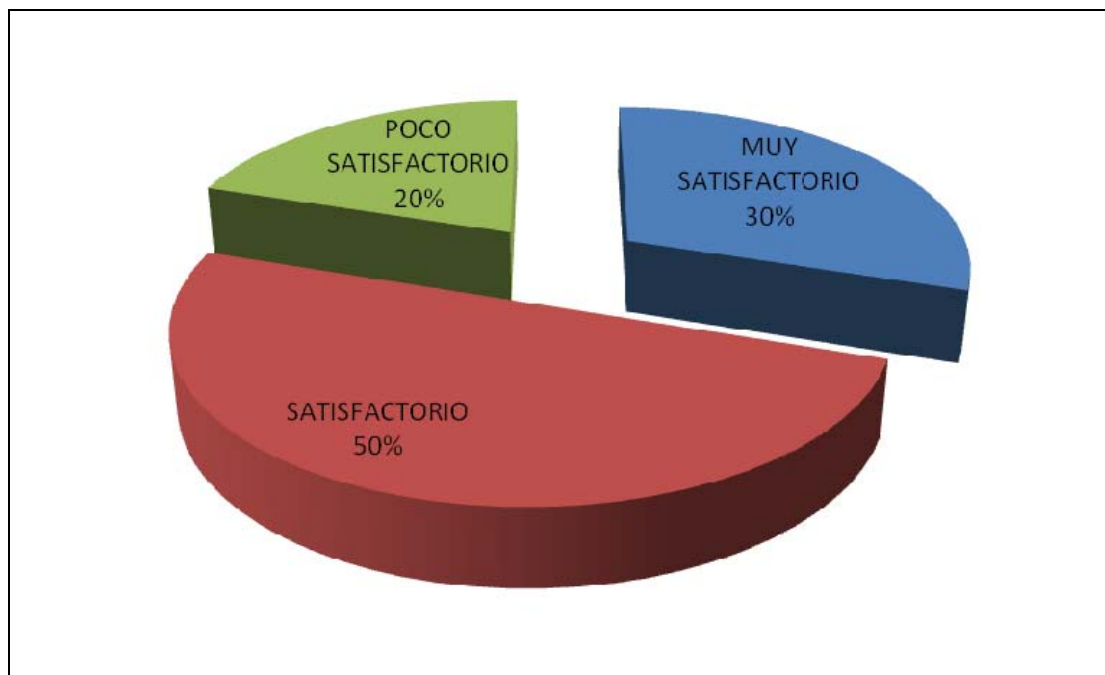
Cuadro N° 4

Ambiente Laboral dentro de la Empresa FABRICAL CIA. LTDA. según criterio del personal

AMBIENTE LABORAL	N° Personas	%
MUY SATISFACTORIO	18	30
SATISFACTORIO	30	50
POCO SATISFACTORIO	12	20
TOTAL	60	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Galo Ríos

Gráfico N° 2

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Galo Ríos

La presente investigación fue realizada en la empresa FABRICAL CIA. LTDA., donde se aplicó un total de 60 encuestas al personal que labora en la misma. El 30% personal, que representan a 18 personas opinan que el ambiente laboral dentro de la empresa es Muy Satisfactorio, 30 personas que corresponden al 50% consideran que es Satisfactorio y 12 personas el 20% dijeron que les parece poco satisfactorio el entorno de trabajo.

Según los datos arrojados en la encuesta, la mayoría del personal consideró que el ambiente laboral dentro de la empresa es óptimo, pues dijeron recibir un buen trato de parte de sus jefes, que el entorno en el que realizan sus actividades es tranquilo y acogedor, además de que cuentan con múltiples medidas de seguridad e higiene que permiten preservar su integridad física.

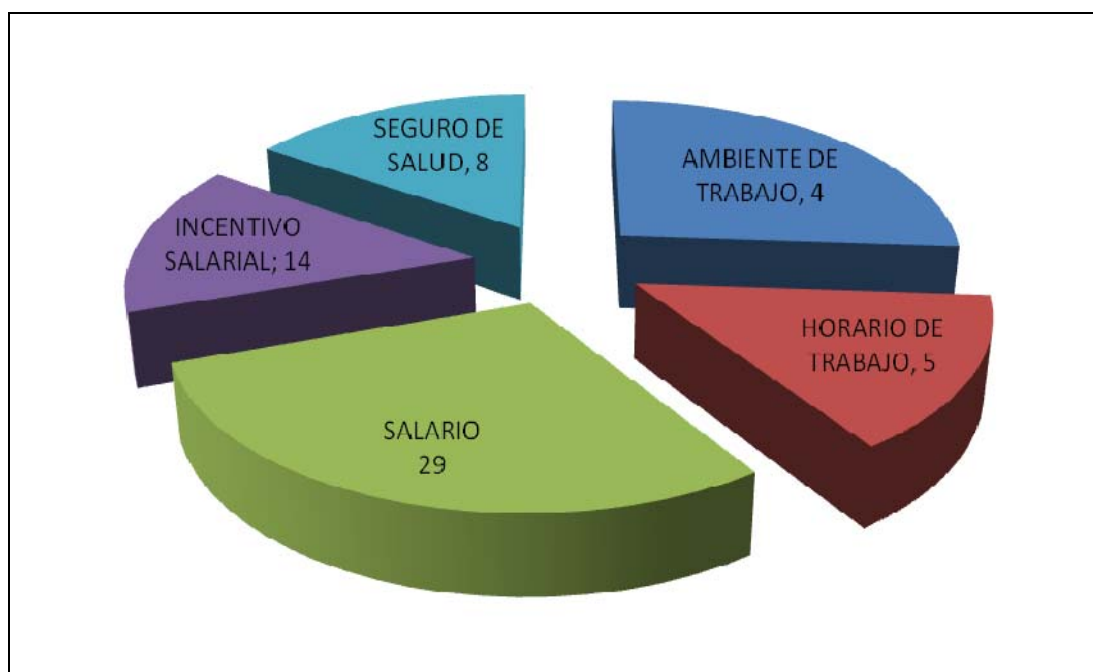
CUADRO N° 5

Personal de la Empresa FABRICAL CIA. LTDA., según aspiraciones de satisfacción en su trabajo

QUE GENERARÍA MAYOR SATISFACCIÓN EN SU LUGAR DE TRABAJO	N° Personas
AMBIENTE DE TRABAJO	4
HORARIO DE TRABAJO	5
SALARIO	29
INCENTIVO SALARIAL	14
SEGURO DE SALUD	8

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Galo Ríos

Gráfico N° 3

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Galo Ríos

Al personal encuestado se le presentó 6 opciones para que expresen su criterio respecto a que provocaría una mayor satisfacción en su lugar de trabajo. Se obtuvieron un total de 60 respuestas, de las cuales 29 eligieron que la mayor satisfacción que recibirían sería el salario, 4 contestaron el ambiente de trabajo, 5

empleados consideran el horario de trabajo, 14 personas dijeron que los incentivos salariales y 8 que el seguro de salud. Es importante aclarar que a los empleados se les indicó que escojan una sola opción en la encuesta que se le entregó.

La mayor parte del personal encuestado opinó que un mejor salario por las actividades que realizan en la empresa FABRICAL CIA. LTDA., les permitiría mejorar sus necesidades básicas y las de sus familias, lo cual motivaría a que se sientan satisfechos en su lugar de trabajo, quedando demostrado además que ambiente laboral influye fundamentalmente para que el desempeño del personal sea más productivo.

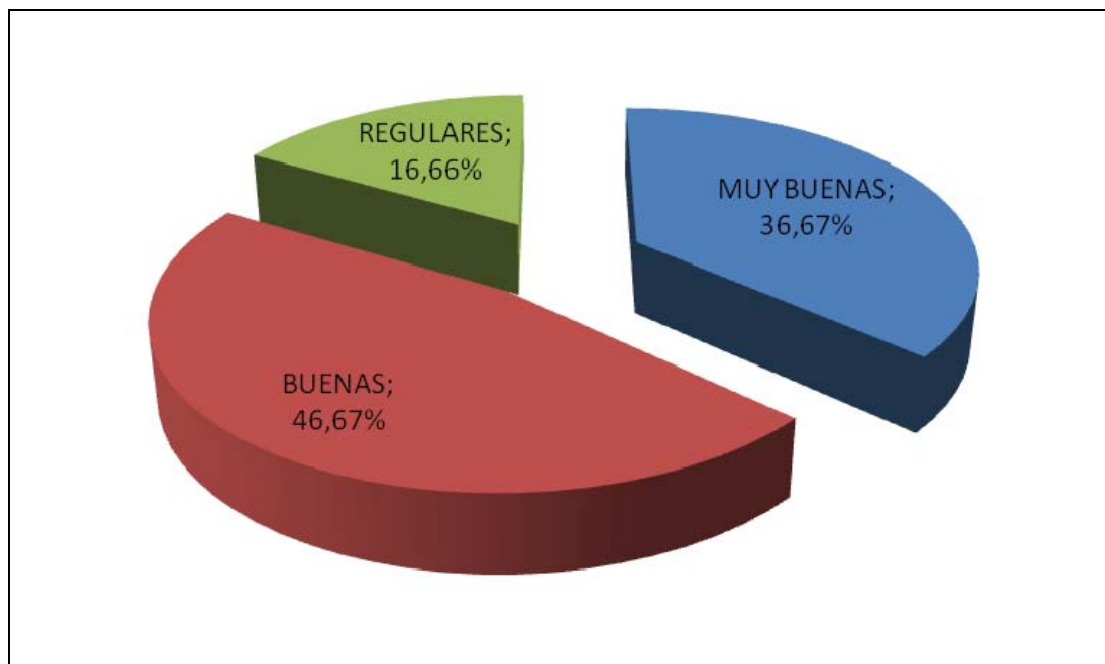
Cuadro N° 6

Personal de la Empresa FABRICAL CIA. LTDA. según relación laboral con su jefe

COMO SON LAS RELACIONES LABORALES CON SU JEFE	N° Personas	%
MUY BUENAS	22	36,67
BUENAS	28	46,67
REGULARES	10	16,66
TOTAL	60	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Galo Ríos

Gráfico N° 4

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Galo Ríos

Dentro de la empresa FABRICAL CIA. LTDA. luego de consultarle al personal que labora en el mismo, cómo consideran que son las relaciones laborales con su jefe, 22 de ellas que representan el 36,67% consideran que son Muy Buenas, 28 personas que corresponden al 46,67% indicaron que son Buenas y 10 señalaron que las relaciones laborales son Regulares, y constituyen el 16,66%.

Más del 80% del personal encuestado en la empresa, opinó que las relaciones laborales con su jefe son relativamente buenas, lo que los incentiva a dar todo lo mejor de sí para cumplir a cabalidad con las actividades asignadas. Refuerza este criterio las respuestas que el personal de la empresa expresa con respecto a las medidas de seguridad laboral existentes en su ambiente de trabajo en donde el 48% consideran que son muy buenas y 36 % que son buenas, percepción positiva que habla a las claras sobre el punto de vista favorable del personal.

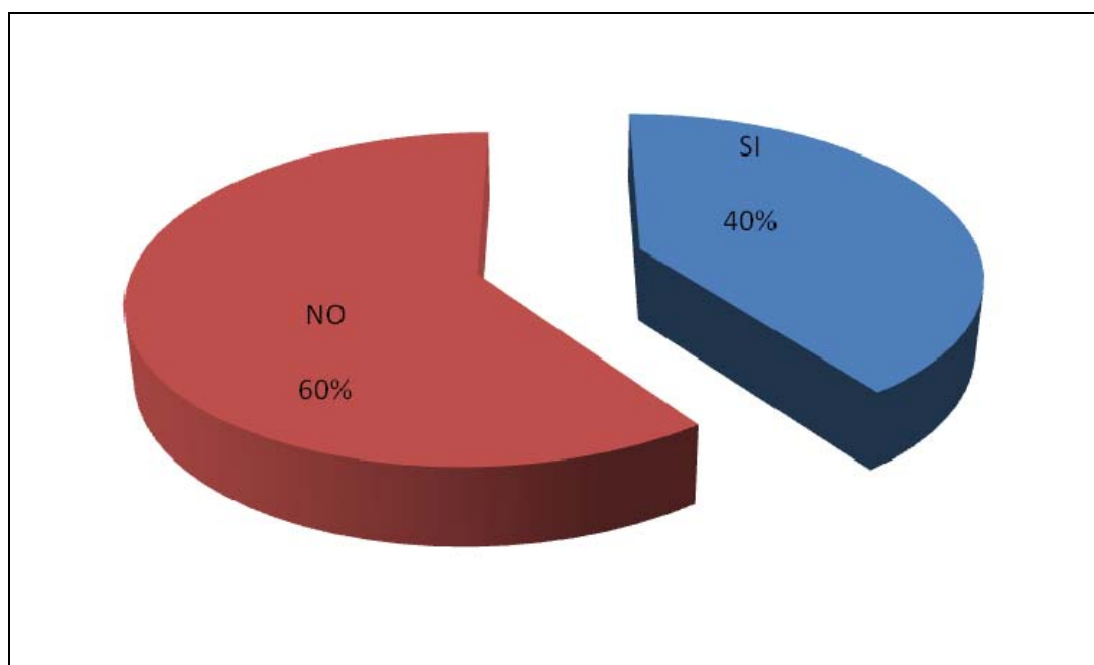
Cuadro N° 7

Personal de la Empresa FABRICAL CIA. LTDA. según conocimiento de funciones del cargo que ocupa

CONOCE DETALLADAMENTE SUS FUNCIONES	N° Personas	%
SI	36	60
NO	24	40
TOTAL	60	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Galo Ríos

Gráfico N° 5

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Galo Ríos

El 60% del personal que labora en la empresa FABRICAL CIA. LTDA. que corresponden a 36 personas contestaron que conocen detalladamente las funciones para las que fueron contratadas y 24 personas que representan el 40% mencionaron no conocer sus funciones de manera minuciosa. Es importante mencionar que más del 50% de los empleados llevan varios años trabajando en la empresa, tiempo

durante el cual han adquirido experiencia, la que les permite conocer a ciencia cierta las funciones que les corresponde desempeñar.

Esta apreciación se contrapone con las respuestas de los mismos trabajadores, cuando al consultarles sobre si conoce o le han entregado un manual de procedimientos, el 85% responde negativamente lo que evidencia que en esta empresa se impone la fuerza de la costumbre, es decir conocen las funciones que deben cumplir por la experiencia o la práctica y no porque la administración se haya preocupado de organizar y definir un manual de procedimientos.

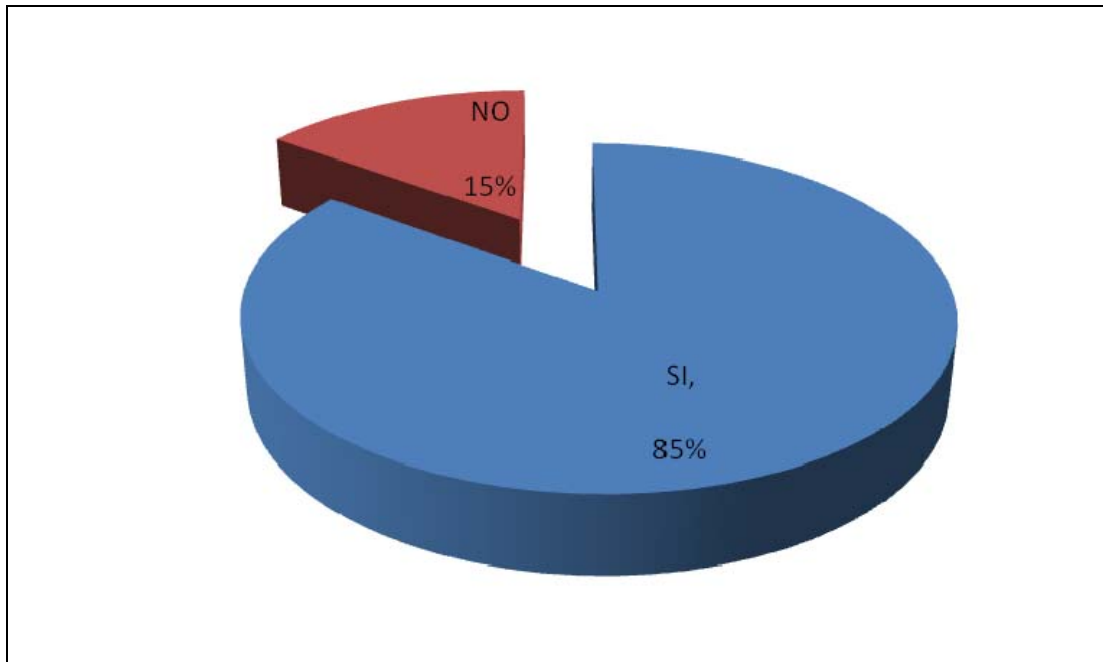
Cuadro N° 8

Personal de la Empresa FABRICAL CIA. LTDA. según existencia del manual de procedimientos

LE HAN OTORGADO UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	N° Personas	%
SI	9	15
NO	51	85
TOTAL	60	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Galo Ríos

Gráfico N° 6

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Galo Ríos

Se procedió a preguntar al personal de la empresa FABRICAL CIA. LTDA. si le han otorgado un manual de procedimientos, 9 personas que representan al 15% contestaron que si les han otorgado un manual, mientras 51 empleados que constituyen el 85% dijeron que no les han entregado manual alguno.

Debemos señalar que a pesar de las indicaciones y explicaciones dadas personal de la empresa para llenar la encuesta, se han deslizado algunos errores por parte de los encuestados al momento de responder hs preguntas, como ha ocurrido en el presente caso, pues luego de consultar con los directivos y administradores de la empresa hemos podido constatar que no cuentan con un manual de procedimientos y los mismos administradores así lo confirman.

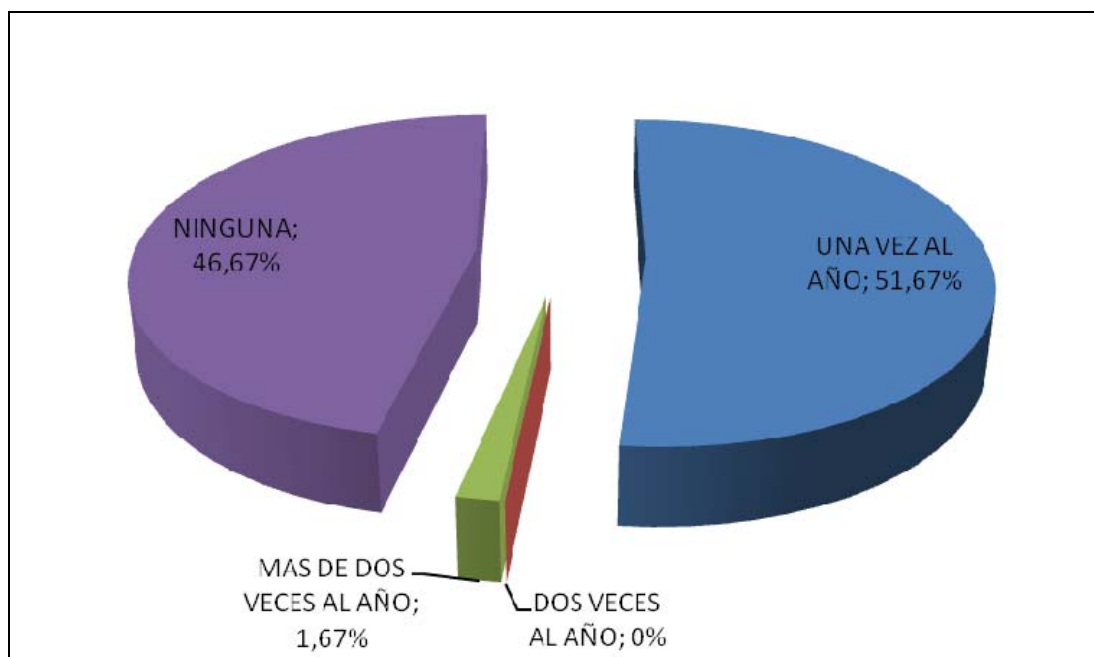
Cuadro N° 9

Personal de la Empresa FABRICAL CIA. LTDA. según frecuencia de capacitación que reciben

FRECUENCIA CAPACITACIÓN AL PERSONAL	N° Personas	%
UNA VEZ AL AÑO	31	51,67
DOS VECES AL AÑO	0	0
MAS DE DOS VECES AL AÑO	1	1,67
NINGUNA	28	46,66
TOTAL	60	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Galo Ríos

Gráfico N° 7

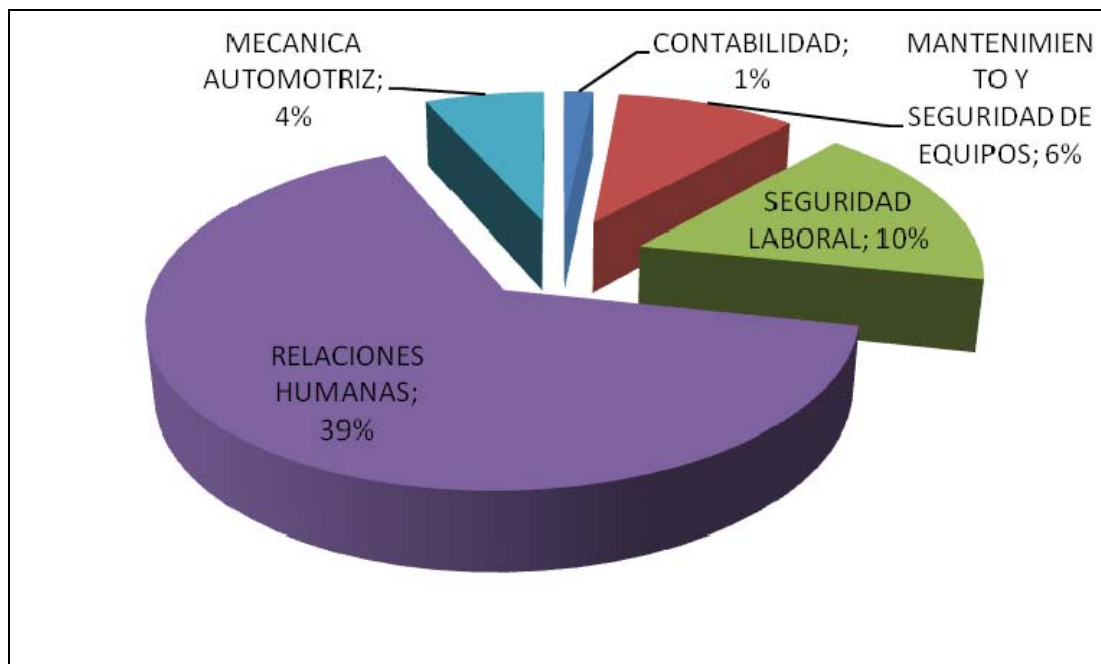
Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Galo Ríos

El 51,67% del personal que corresponden a 31 personas al ser consultados si reciben capacitación indicaron que la empresa lo hace una vez al año, 1 persona que representa el 1,67% mencionó que más de dos veces al año, y 28 personas que constituyen el 46,66% dijeron no recibir ningún tipo de capacitación.

Cuadro N° 10**Personal de la Empresa FABRICAL CIA. LTDA. según temas para capacitación que gustaría recibir**

TEMAS PARA CAPACITACIÓN	N° Personas
CONTABILIDAD	1
MANTENIMIENTO Y SEGURIDAD DE EQUIPOS	6
SEGURIDAD LABORAL	10
RELACIONES HUMANAS	39
MECÁNICA AUTOMOTRIZ	4
TOTAL	60

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Galo Ríos**Gráfico N° 8****Fuente:** Investigación realizada**Elaborado por:** Galo Ríos

Se consultó al personal de la empresa FABRICAL CIA. LTDA., sobre qué temas les interesaría ser capacitados, 39 personas contestaron que sobre Relaciones Humanas. 10 empleados sobre Seguridad Laboral, 6 personas sobre Mantenimiento y Seguridad de Equipos, 4 en Mecánica Automotriz y 1 en Contabilidad.

Algunos de los empleados se inclinaron por temas relacionados al área en la que laboran, en este caso la persona encargada de la bodega manifestó que le gustaría ser capacitado en lo relacionado a contabilidad, los choferes y personal encargado del taller mencionaron que en mecánica automotriz, y a la mayor parte del personal le interesaría recibir charlas sobre relaciones humanas, para de esta manera mejorar aún más las relaciones con su compañeros de trabajo.

Cuadro N° 11

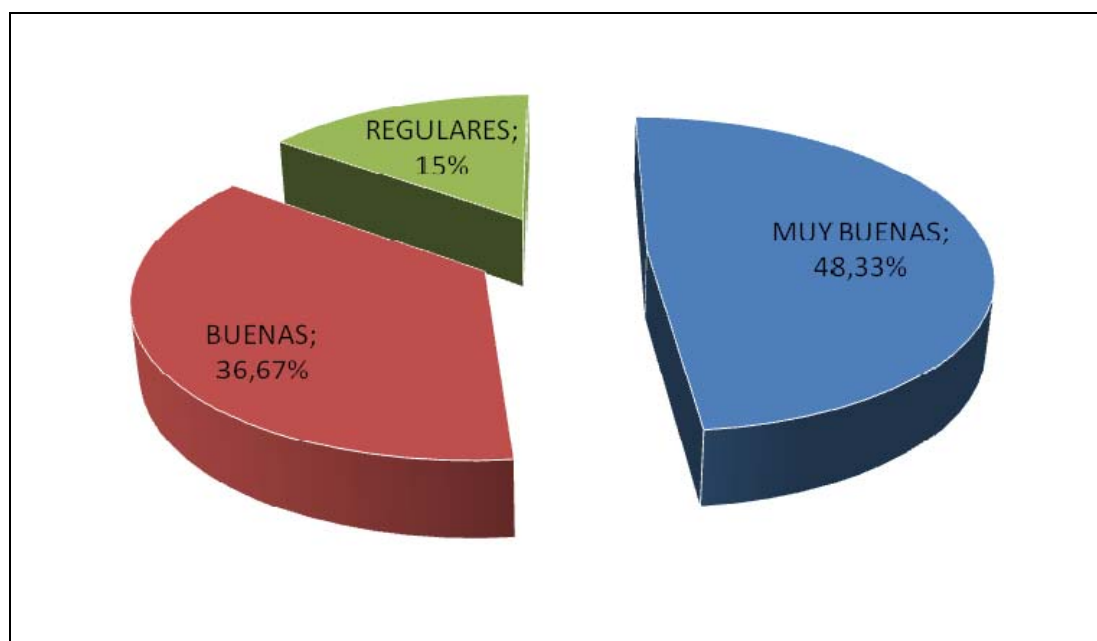
Personal de la Empresa FABRICAL CIA. LTDA. según medidas de seguridad laboral existentes

MEDIDAS DE SEGURIDAD LABORAL	N° Personas	%
MUY BUENAS	29	48,33
BUENAS	22	36,67
REGULARES	9	15,00
TOTAL	60	100

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Galo Ríos

Gráfico N° 9



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Galo Ríos

Dentro de la empresa FABRICAL CIA. LTDA. 29 personas que corresponden al 48,33% de los empleados manifiestan que las medidas de seguridad laboral son muy buenas, 22 personas que constituyen el 36,67% indican que son buenas y 9 de ellos que representan el 15% dijeron que son regulares.

Las medidas de seguridad laboral en la empresa FABRICAL CIA. LTDA., son las óptimas, ya que para poder funcionar deben cumplir con múltiples requisitos de control en cuanto a salud, seguridad y bienestar laboral para su personal de producción.

Cuadro N° 12

Directivos de la Empresa FABRICAL CIA. LTDA. según criterio sobre el Recurso Humano que disponen

CRITERIO / CONOCIMIENTO DE GERENTE, ADMINISTRADOR DE PRODUCCIÓN Y JEFE DE PRODUCCIÓN	SI %	NO %
Cree que la capacidad de los empleados es la adecuada para delegarle funciones	100,00	0
Existen perfiles establecidos para ocupar cargos en la empresa	66,67	33,33
La empresa cuenta con manual de funciones	0	100,00
Cree que el personal conoce plenamente las actividades que le corresponden desempeñar	66,67	33,33
Evalúan el desempeño del personal	100,00	0
Realizan programas de capacitación por el personal	100,00	0
Existen reglamentos e instructivos para el personal	0	100,00
Existen normas y procedimientos para proteger la integridad física y psicológica del personal	100,00	0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Galo Ríos

Al realizar las entrevistas a la gerente, al administrador de producción y al jefe de producción, (3 en total), se les preguntó sobre:

Si Considera que la capacidad de los empleados es la adecuada para delegarle funciones: a lo cual todos afirmaron estar satisfechos con las labores desempeñadas y resultados obtenidos por el personal en las actividades encomendadas, y que si les delegan funciones.

- La existencia de perfiles establecidos para ocupar cargos en la empresa: a lo cual dos de los entrevistados manifestaron SI cuentan con perfiles establecidos, mientras el tercero expresó NO.
- El manual de funciones: a lo que contestaron que NO existe un manual de funciones establecido en la empresa FABRICAL CIA. LTDA. Esta respuesta no coincide con la que dieron el 15% de los trabajadores que dijeron que si tenían el manual de funciones.
- El conocimiento pleno de las actividades que le corresponden desempeñar al personal dentro de la empresa: dos de los entrevistados manifestaron que el personal SI conoce las actividades a desempeñar mientras que el tercero dijo que NO.
- Estas respuestas coinciden con la que dieron los trabajadores en su momento.
- La evaluación del desempeño del personal en la empresa: los entrevistados coincidieron en que SI se evalúa el desempeño del personal dentro de la empresa. Al ser afirmativa la respuesta debieron contestar las siguientes preguntas: ¿Cómo evalúa?, ¿Con qué frecuencia?, y ¿Qué consideran

importante evaluar?, a lo cual, la gerente contestó que al personal se lo evalúa por los resultados en las labores, realizando la evaluación permanentemente, y considerando importante evaluar los resultados siempre que las tareas se realicen con eficiencia y prontitud; el administrador de producción manifestó que evalúa al personal por los resultados obtenidos en los trabajos asignados, por medio de la revisión visual, mientras que el jefe de producción dijo que se evalúa a través de la técnica de la observación y por el volumen de cajas de producción, que realiza la evaluación semanalmente y que considera importante evaluar el rendimiento de cada persona.

- Sobre los programas de capacitación para el personal: los entrevistados contestaron que SI se realizan capacitaciones para el personal. Al ser afirmativa la respuesta debieron contestar las siguientes preguntas ¿Con qué frecuencia se realizan las capacitaciones? y ¿Qué temas se consideran de mayor importancia?, al respecto, la gerente manifestó que realizan capacitaciones al personal periódicamente y que considera importante capacitar sobre la seguridad e higiene laboral; el administrador de producción expresó que se capacita al personal una vez al año y considera fundamental capacitar sobre disciplina, manejo de productos, aseo e higiene y sobre calidad del calzado; mientras el jefe de producción dijo también que capacitan una vez al año al personal y considera primordial capacitar en disciplina, producción y control de calidad del calzado.
- Sin embargo al preguntarle sobre este asunto al personal de trabajadores, el 46% dijo que no recibían ninguna capacitación. O los trabajadores mienten o no asisten a los cursos de capacitación

- Respecto a reglamentos e instructivos para el personal: los entrevistados contestaron que NO existe reglamentos ni instructivos para el personal.

Cuadro N° 13

Gerente, Administrador de Producción y Jefe de Producción de la Empresa FABRICAL CIA. LTDA. según criterio de conocimiento y cumplimiento de los procesos de la administración del talento humano

CONOCEN LOS PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	SI							NO
	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS CARGOS	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	COMPENSACIÓN DE PERSONAS	DESARROLLO DE PERSONAS	HIGIENE, SEGURIDAD Y CALIDAD DE VIDA	BASE DE DATOS DE PERSONAS	
GERENTE	X	X	X		X	X	X	
ADMINISTRADOR DE PRODUCCIÓN	X	X	X			X	X	
JEFE DE PRODUCCIÓN								X

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Galo Ríos

Al consultarles a la gerente, al administrador de producción y al jefe de producción sobre el conocimiento que tienen de los procesos de la administración del talento humano, dos de los entrevistados afirmaron conocer y cumplir con los procesos de: reclutamiento y selección del personal, descripción y análisis de los cargos, evaluación del desempeño, higiene, seguridad y calidad de vida y base de datos de personas, uno de los entrevistados dijo conocer sobre el desarrollo de personas, el otro no conocer de ello, y ambos desconocer sobre la compensación de personas: mientras el tercero dijo no conocer ningún proceso.

Cuadro N° 14

Gerente, Administrador de Producción y Jefe de Producción de la Empresa FABRICAL CIA. LTDA. según criterio de grado de relación con el personal

GRADO DE RELACIÓN CON EL PERSONAL	ALTO	MEDIO	BAJO
GERENTE		X	
ADMINISTRADOR DE PRODUCCIÓN		X	
JEFE DE PRODUCCIÓN		X	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Galo Ríos

Se consultó sobre el grado de relación que los directivos mantienen con el personal que labora en la empresa, la gerente, el administrador de producción y jefe de producción, al ser entrevistados manifestaron que el grado de relación con el personal es de nivel medio, es decir no existen conflictos de ninguna naturaleza, pero tampoco afirman que la relación es excelente, es decir se mantiene cierta estratificación o lo que podría entenderse como cierta diferenciación con el resto del personal subordinado.

Cuadro N° 15**Gerente, Administrador de Producción y Jefe de Producción de la Empresa****FABRICAL CIA. LTDA. según criterio de motivación del personal**

MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	MUY MOTIVADO	MEDIO MOTIVADO	POCO MOTIVADO
GERENTE	X		
ADMINISTRADOR DE PRODUCCIÓN	X		
JEFE DE PRODUCCIÓN		X	

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Galo Ríos

La gerente y el administrador de producción al ser entrevistados consideraron que el personal labora muy motivado en la empresa, y el jefe de producción opinó que medianamente motivado.

Este criterio un tanto contradictorio refleja puntos de vista diferentes. Los primeros están muy cerca del personal de planta, en tanto que el jefe de producción se relaciona directamente con los trabajadores y el personal es diferente. Más adelante analizaremos a profundidad esta situación.

Cuadro N° 16**Gerente, Administrador de Producción y Jefe de Producción de la Empresa****FABRICAL CIA. LTDA. según criterio de manera que estimula al personal**

MANERA DE ESTIMULAR AL PERSONAL	RECONOCIMIENTO ECONÓMICO	RECONOCIMIENTO LABORAL	DIAS DE DESCANSO
GERENTE	X		
ADMINISTRADOR DE PRODUCCIÓN			X
JEFE DE PRODUCCIÓN	X		

Fuente: Investigación realizada**Elaborado por:** Galo Ríos

Al consultarles sobre la manera de estimular al personal para que labore motivado en la empresa: pregunta a la cual se le dio tres opciones múltiples: Reconocimiento económico, Reconocimiento laboral, Días de descanso y una opción abierta: Otros, a lo cual dos de los entrevistados contestaron que el reconocimiento económico y el tercero que días de descanso es lo que estimula a los empleados para que realicen sus actividades laborales motivados. Es fundamental acotar que uno de los entrevistados manifestó que el buen trato al personal es elemental para que el personal labore motivado.

Cuadro N° 17

**Gerente, Administrador de Producción y Jefe de Producción de la Empresa
FABRICAL CIA. LTDA. según criterio de medios utilizados para reclutar
personal**

MEDIO UTILIZADO PARA RECLUTAR PERSONAL	SELECCIÓN	RECOMENDACIÓN	CONCURSO
GERENTE		X	
ADMINISTRADOR DE PRODUCCIÓN		X	
JEFE DE PRODUCCIÓN		X	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Galo Ríos

Se preguntó al gerente, al administrador de producción y jefe de producción sobre los medios que utilizan para reclutar personal: pregunta a la cual se le dieron tres opciones: Selección, Recomendación, y Concurso, a lo que los tres entrevistados coincidieron en que el medio utilizado es la Recomendación de personas conocidas. Es decir no se aplican requerimientos técnicos ni de especialización, simplemente el criterio de otras personas que conocen los antecedentes de los aspirantes a laborar.

Al preguntar al gerente, el administrador de producción y jefe de producción sobre los requisitos considerados indispensables para seleccionar al personal idóneo en la empresa: la gerente manifestó como requisitos, la experiencia, conocimientos, y recomendaciones de trabajos anteriores; el administrador de producción contestó que el personal deber ser responsable, puntual, respetuoso, honrado, hábil, y contar con experiencia; mientras que el jefe de producción dijo que debe ser honrado, puntual y con experiencia en el trabajo asignado.

Cuadro N° 18

**Gerente, Administrador de Producción y Jefe de Producción de la Empresa
FABRICAL CIA. LTDA. según criterio de existencia de base de datos con
información del personal**

BASE DE DATOS CON INFORMACIÓN DEL PERSONAL	SI				NO
	CONTROL DE AUSENCIAS	HOJA DE VIDA	INFORMACIÓN DE IESS	ROLES DE PAGO Y NOMINA DE PERSONAL	
GERENTE			X	X	
ADMINISTRADOR DE PRODUCCION	X		X	X	
JEFE DE PRODUCCIÓN				X	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Galo Ríos

Se consultó sobre la existencia de una base de datos con información del personal que labora en la empresa: a lo que los entrevistados contestaron que SI existe una base de datos con información del personal. Al ser afirmativa la respuesta debieron contestar la siguiente pregunta de selección múltiple: ¿Qué información es la que se almacena? con las siguientes opciones: control de ausencias, hoja de vida, información del IESS, roles de pago y nómina de personal y una opción abierta: Otros, a lo que la gerente manifestó que se almacena la información del IESS, roles de pago y nómina del personal; el administrador de producción expresó que

información del IESS, roles de pago y nómina de personal, y el control de ausencias; mientras el jefe de producción dijo que se almacena roles de pago y nómina de personal.

3.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.2.1 Análisis e Interpretación de datos que demuestran que por falta de conocimiento no se aplica los procesos de la administración del talento humano, lo que ocasiona un inadecuado manejo del personal en la empresa

Después de haber realizado las respectivas entrevistas a directivos de la empresa FABRICAL CIA. LTDA., y al consultarles si conocen sobre los procesos de la administración del talento humano, la gerente de la empresa manifestó conocer y cumplir con los siguientes procesos: reclutamiento y selección del personal, descripción y análisis de los cargos, evaluación del desempeño, compensación de personas, desarrollo de personas, higiene, seguridad y calidad de vida y base de datos de personas.

El administrador de producción de la empresa expresó conocer los procesos que a continuación se mencionan: reclutamiento y selección de personal, descripción y análisis de los cargos, evaluación del desempeño, higiene, seguridad y calidad de vida.

Mientras que el jefe de producción dijo no conocer ninguno de los procesos de la administración del talento humano.

Luego de la investigación a través de las diferentes técnicas, hemos podido comprobar que las respuestas dadas por los entrevistados a pesar de las explicaciones dadas al inicio de la entrevista, alguna de las cosas dichas no son el reflejo de la realidad dentro de la empresa, ya que no cuenta con perfiles establecidos para el personal, ni manual de funciones, se evalúa el desempeño del personal en forma tradicional, carecen de un banco de datos completo con información del personal. En algunos casos las respuestas de los trabajadores no concuerdan con la de los administradores, circunstancia que justifica plenamente la intervención con una propuesta que será planteada al final de este trabajo.

3.2.2 Análisis e Interpretación de datos que demuestran que la concentración de autoridad en la toma de decisiones hace que la autoridad se vuelva inflexible y que algunas veces cometa arbitrariedades con el personal

Luego haber realizado las encuestas al personal de la Empresa FABRICAL CIA. LTDA. se determinó que más del 80% del personal opina que las relaciones laborales con su jefe son relativamente buenas, coincidiendo con los resultados de la entrevistas realizadas a los directivos de la empresa.

Al consultar si consideran que la capacidad de los empleados es la adecuada para delegarle funciones, los directivos manifestaron estar satisfechos con las labores desempeñadas y resultados obtenidos por el personal en las actividades encomendadas, existiendo un alto grado de confianza entre ellos, lo que demuestra que existe un buen clima organizacional dentro de la empresa FABRICAL CIA. LTDA.

Queda demostrado luego de la investigación a través de los métodos y técnicas, que no existe concentración de autoridad en la toma de decisiones dentro de la empresa ya que los directivos confían en el personal para delegarle funciones.

3.2.3 Análisis e Interpretación de datos que demuestran que el proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa FABRICAL CIA. LTDA. es inadecuado, lo que provoca un desajuste entre la persona y el puesto trabajo

A través de las técnicas de la entrevista, observación y archivo, se ha podido constatar que no existe un adecuado proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa FABRICAL CIA. LTDA.

Se consulto a los directivos de la empresa sobre los medios que utilizan para reclutar al personal y manifestaron que el medio utilizado regularmente es la recomendación proveniente de personas conocidas.

Y consideran como requisitos indispensables para seleccionar al personal idóneo en la empresa, que los empleados deben tener conocimientos y experiencia para el cargo que postulan, recomendaciones de trabajos anteriores, además de ser responsables, puntuales, honrados y respetuosos, como también se ha podido determinar luego de la investigación que no existe un proceso establecido para el reclutamiento y selección del personal, y que actualmente lo llevan empíricamente.

3.2.4 Análisis e Interpretación de datos que demuestran que la carencia de la descripción y análisis de los cargos en la empresa FABRICAL CIA. LTDA. ocasiona confusiones y desorientación del personal porque no saben cuáles son exactamente sus tareas y funciones

Gran parte del personal que labora en la empresa FABRICAL CIA. LTDA. manifestaron conocer detalladamente las funciones para las que fueron contratadas, pero es trascendente mencionar que más del 50% de los empleados llevan varios años trabajando en la empresa, tiempo durante el cual han adquirido experiencia y conocimientos sobre sus funciones, a pesar de no existir un manual establecido ni perfiles para ocupar los cargos.

Quedando demostrado que a pesar de la carencia de la descripción y análisis de los cargos en la empresa FABRICAL CIA. LTDA. y del manual de funciones, el personal en base a los años de experiencia en las actividades que le corresponden desempeñar conocen sus funciones.

3.2.5 Análisis e Interpretación de datos que demuestran que la empresa FABRICAL CIA. LTDA. carece de reglamentos e instructivos para el personal de la empresa y que por desconocimiento de lo que les está permitido actúan de acuerdo a lo que creen conveniente

Se procedió a preguntar a los directivos de la empresa FABRICAL CIA. LTDA. si cuenta con reglamentos e instructivos para el personal, a lo cual manifestaron que carecen de los mismos, mientras que el personal confirmó

que no les han entregado manual e instructivo alguno, la inexistencia de reglamentos e instructivos ocasiona que el personal desconozca lo que les está permitido o no realizar dentro de la empresa y actúan de acuerdo a lo que estiman conveniente.

3.2.6 Análisis e Interpretación de datos que demuestran que la empresa FABRICAL CIA. LTDA. carece de programas de capacitación para el personal, por lo que se desaprovecha los conocimientos, aptitudes y habilidades del personal que son requeridos para lograr un desempeño óptimo

Luego de la investigación realizada se determinó que más del 50% del personal de la empresa FABRICAL CIA. LTDA. recibe una vez al año capacitación para la actualización y renovación de conocimientos para elaborar sus actividades, dicha capacitación está orientada hacia la protección de la integridad física y psicológica de los empleados que laboran en el área de producción, además de normas establecidas para la producción de calzado, procedimientos que deben cumplirse a cabalidad para poder funcionar.

El personal de la empresa FABRICAL CIA. LTDA. Manifestó que les interesaría recibir capacitación en temas sobre: Relaciones Humanas, Seguridad Laboral,

Mantenimiento y Seguridad de Equipos, Mecánica Automotriz y Contabilidad, la mayoría de los cuales se inclinaron por temas relacionados al área en la que

laboran, es importante señalar que actualmente la empresa FABRICAL CIA. LTDA. no cuenta con un programa de capacitación establecido.

3.2.7 Análisis e Interpretación de datos que demuestran que la empresa FABRICAL CIA. LTDA. carece de un banco de datos con información del personal, por lo que existe un inadecuado monitoreo del personal

A través de la entrevista, la observación y verificación de los archivos de la empresa FABRICAL CIA. LTDA. se pudo determinar que no cuentan con una base datos que contenga información del personal que labora en la empresa.

En la actualidad en el área administrativa llevan archivos sobre los pagos, nómina del personal, y aportaciones al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de cada uno de sus empleados.

No poseen hojas de vida del personal ni llevan control exhaustivo sobre los empleados.

4 PROPUESTA

Los procesos administrativos actuales de Recursos Humanos de FABRICAL CIA. LTDA., tienen como limitante la falta de documentación, el mismo que influye en un inadecuado empleo de los mismos, repercutiendo en los resultados esperados, por este motivo se hace la siguiente propuesta:

4.1 MODELO GERENCIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA FABRICAL CIA. LTDA.

El modelo administrativo con el que ha venido trabajando FABRICAL CIA. LTDA., y que durante tantos años ha brindado grandes satisfacciones; ya está ampliamente superado y debe evolucionar profundamente; no se trata de la última moda administrativa, se trata de una necesidad latente en las empresas y para las condiciones actuales del país y del medio, ahora que todo es estrés, caos y problemas complejos, se presenta esta gran oportunidad de reorientar la actual cultura.

El modelo administrativo utilizado desde que se creó la empresa se ha enfocado en los aspectos técnico - científicos, orientadas al control jerárquico de las personas, donde el crecimiento solo ha estado representado en el poder económico y en el dominio del mercado; donde el gerente (entiéndase como gerente todos los que tienen la responsabilidad de producir resultados con colaboradores) se ha convertido en un vigilante calificado que basa sus funciones en el control excesivo, en la presión

permanente y en dictar normas carentes de flexibilidad; hay que cambiarlo y esa es la responsabilidad, los gerentes también deben evolucionar, cambiar y replantear las estrategias para que permitan un giro amplio en el estilo administrativo y adaptarse al cambio del mercado, de la tecnología y de las personas.

El reto de la organización FABRICAL CIA. LTDA. es cambiar la mentalidad antigua a los gerentes que tradicionalmente y supuestamente tenían todas las respuestas y le indican a todos sus colaboradores lo que debían hacer y como lo debían hacer; por una mentalidad nueva que sugiere que los gerentes deben actuar como facilitadores y desarrollen el potencial humano. El reto es entrenar de nuevo a los gerentes y no volver a entrenar tanto a los obreros.¹⁴

Es indudable que el modelo de dirección utilizado hasta ahora debe cambiar profundamente y reorientarse hacia una reingeniería cultural en la que principios éticos, sociológicos, y ecológicos como amor, respeto, confianza, compromiso, autonomía, credibilidad, etc. comiencen a imponerse dentro de la actual cultura y que los valores existentes en cada una de las personas adquieran una nueva y enriquecedora dimensión, cuando son involucrados y aplicados a las diferentes actividades de la empresa; pues se estaría cambiando la actual cultura basada en el tener para darle paso y gestar una nueva cultura basada en el ser. “El ser por encima del tener”.

La época actual que estamos viviendo está caracterizada por el azar, la incertidumbre, el riesgo, las contingencias, y los repentinos pero constantes cambios; por lo que los gerentes están obligados a estar totalmente convencidos de que no pueden continuar apoyando solamente los aspectos técnico — científicos, ni la razón

¹⁴ <http://www.ilustrados.com/tema/5840/nuevo-modelo-gerencial.html>

aplicada literalmente; pues esta solo es válida en situaciones estables y esto es una utopía.

Con sobrados argumentos, se justifica diciendo que la gente no quiere el cambio, cuando realmente lo que está sucediendo al interior de las empresas no es el temor al resultado del cambio, es el temor a un proceso de cambio mal concebido, a una mala preparación de la gente para el cambio y esto es catastrófico para las empresas.

“Las empresas fracasan principalmente porque sus gerentes fracasan. Y cuando los gerentes fracasan no es porque no dominen las finanzas o el mercadeo, sino porque tratan de dominar a la gente o de manipularla, o porque la subvaloran”.

Sí es posible que las personas miren el cambio de una manera positiva, pero éste cambio tiene que estar asociado con el aprendizaje, su ego, sus valores y su propio desarrollo personal. Es aquí donde el gerente se juega la vida asumiendo el reto de liderar un proceso en el que él es protagonista de una nueva forma de pensar, actuar y hacer las cosas en el seno de la empresa, debe liderar la nueva gerencia espiritual y de valores; pero para esto, tenemos que ser personas sensibles y dotadas de una libertad responsable, con el máximo potencial creativo y consientes de que no puede existir creatividad sin libertad.

No se puede seguir pretendiendo y creyendo que líderes se fabrican en seminarios y conferencias de uno o dos días y que solo pretenden cambiar las acciones de las personas de acuerdo y en beneficio de las exigencias y necesidades de la empresa.

Se es líder cuando se logra transformar y mejorar la vida de las personas, y a través de éste cambio, se logra mejorar y desarrollar la organización.

Lo que se necesita en la fabrica es desarrollar el verdadero arte de administrar que no consiste solamente en ganar; sino es indispensable el arte de lograr el asentimiento de los demás, porque la gente seguirá solo a aquellos a quienes respeta y valora porque igualmente los ha respetado y valorado. Se tiene que cambiar el concepto de que mejor calidad de vida es mayor ingreso, mejor vehículo, mayor bonificación o un cargo de mayor estatus; pues con esto se continuaría apoyando la actual cultura del tener por encima de la del ser.

En FABRICAL CIA. LTDA. la gente se dirige a su jefe a solicitarle un aumento de salario o una promoción a otro cargo; muchas veces lo que realmente significa es que el gerente fallo, como coach y como líder, por lo tanto permitió que ellos ya no encuentren su trabajo ni su empresa estimulante, y por lo tanto, su desarrollo personal esté en entredicho, ya que sus valores no son suficientemente compatibles con los de la organización o viceversa.

Dirigir la empresa con ese cambio organizacional, no es nada fácil, ya no se trata de quién dirige y quién es dirigido; sino de cómo se diseña una nueva estructura cultural que permita tener relaciones sólidas de ayuda y de apoyo enmarcadas por valores como autonomía, autoestima, cooperación, compromiso, confianza, etc. Es otra cultura, que manteniendo mecanismos de control sobre los resultados, opte estratégicamente por el desarrollo de las potencialidades de todos y cada una de las personas de la empresa.

El propósito estratégico básico de la empresa es sobrevivir y obtener los máximos beneficios económicos posibles, honestamente; pero igualmente se puede cumplir, imprimiéndole a la empresa una forma más humanizada y una misión más socio-técnica y menos técnico-científica.

Solamente cuando se esté plenamente convencido de que la empresa no es solo una estructura generadora de riqueza, y que un conjunto de paredes, maquinas y capital, no es nada; si no que la empresa es una estructura humana poseedora de una cultura, de un conjunto de valores y de una espiritualidad; se estaría fundamentando la misión gerencial en la realización humana y profesional de las personas y así se estaría dando paso a una nueva cultura basada en el ser.

4.2 ANTECEDENTES

A todos se nos dio un potencial creativo, un talento que debemos no solo desarrollar, sino utilizar adecuadamente, mientras permanecemos en este plano físico. Debemos sorprendernos, qué tanto estamos usando nuestro talento, qué nos impide el hacerlo, cómo podemos usarlo adecuadamente en función de nuestro crecimiento personal, en todo aquello que nos favorezca.

En el caso de las empresas, organizaciones, se cuenta con un número determinado de personas que la componen y en donde hay talentos que requieren ser activados en pro no solo de optimizar resultados que favorezcan a la empresa, sino al crecimiento de cada persona, dándole la oportunidad de usar adecuadamente el talento que se tiene.

Desafortunadamente, muy poca importancia se le ha dado a ello, la gerencia ha descuidado las maneras y estímulos a usarse en pro de que el talento se manifieste, para las empresas del nuevo siglo, el capital ha dejado de ser el principal recurso, el principio activo de las organizaciones de hoy es el talento humano, también llamado “capital intelectual”.

El talento se ha convertido en la base de la productividad de la empresa, además debe tomarse en cuenta que el talento, es un recurso que está escaso y además que aunque todos sabemos que el talento es el bien máspreciado y a la vez escaso en las organizaciones, no sabemos gestionarlo.¹⁵

Algunas empresas hoy: “Administran el Recurso Humano”, sin embargo, cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

El primer paso en este cambio de paradigma es sustituir el término Administración de Recursos Humanos por Gestión del Talento Humano.

La Gestión del Talento humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para el accionista, el cliente, el profesional y la sociedad. Se lleva a cabo a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer

¹⁵ Brooking Annie, El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio, España: Paidós.1997, p134.

en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y actuación en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

4.3 JUSTIFICACIÓN

Los enfoques modernos de gerencia empresarial han llevado a denominar el presente siglo, como una época de tendencia humanista en el que el manejo inteligente de los recursos humanos es fundamental para el desarrollo y sostenimiento de las organizaciones.

Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento o capital humano y esto es tan así que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual. A pesar de que el factor monetario es vital y pareciera el más importante, no es sino a través de la gente que se toman las decisiones sobre los recursos financieros y materiales de una empresa. Es el capital humano quien puede multiplicar el recurso financiero a través de sus decisiones. Para competir dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo, de transformaciones profundas, aceleradas y dinámicas se exige un cambio radical en las creencias, costumbres y valores de la empresa, donde las personas deben asumir roles diferentes y adoptar una visión de mayor apertura y flexibilidad ante el cambio. Para lograr esto se debe luchar por obtener el compromiso del talento humano el cual solo se alcanzará si existe equilibrio y justicia empresarial. El verdadero tesoro que puede generar sostenibilidad y ventaja competitiva a la empresa es el talento humano.

4.4 OBJETIVOS

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera que se les trate.

Para que los objetivos de la gestión del talento humano puedan alcanzarse, es necesario que los gerentes traten a las personas como elementos básicos de la eficacia organizacional.

La gestión del talento humano tiene como objetivo:

- **Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión:** La función del recurso humano es un componente fundamental de la organización actual. Antes se hacía énfasis en la realización correcta de las tareas aplicando los métodos y metas impuestos a los empleados y en consecuencia, se obtenía eficiencia. El salto hacia la eficacia llegó con la preocupación de alcanzar objetivos y resultados.
- **Proporcionar competitividad a la organización:** esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función de la administración de recursos humanos es lograr que los esfuerzos de las personas

sean más productivos para beneficiar a los clientes, a los socios y a los empleados.

- **Subministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados:**

Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Considerar al empleado como el patrimonio más importante de la empresa.

- **Permitir el aumento de la autorrealización de los empleados en el trabajo:**

Para ser productivo los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y se les trata de manera equitativa. Para los empleados el trabajo es la mayor fuente de identidad personal. Las personas pasan la mayor parte de su vida en su trabajo y esto requiere una estrecha identidad con el trabajo que realizan. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

- **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo:** La calidad de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia del trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas. La confianza del empleado en la organización también es fundamental para la conservación y mantenimiento del personal.

- **Administrar el cambio:** Los cambios sociales, tecnológicos, culturales y políticos traen nuevos enfoques más flexibles y ágiles que se deben utilizar

para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Los profesionales de la administración de recursos humanos deben saber cómo enfrentar los cambios si quieren contribuir a su organización estos cambios se multiplican exponencialmente y plantean problemas que imponen nuevas estrategias, programas, procedimientos y soluciones.

- **Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables:** Toda actividad de administración de recursos humanos debe ser abierta, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y deben garantizarse sus derechos básicos. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir patrones éticos y de responsabilidad social.

La responsabilidad social no solo es una exigencia para las organizaciones sino también para las personas que laboran en la empresa.

4.5 PROCESOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Es importante señalar que, selección, capacitación y evaluación deben reflejar como meta el promover y seleccionar a los colaboradores de la empresa lo cual incluye la elaboración de política de la empresa, los planes de los recursos humanos y la práctica de reclutamiento.

4.5.1 Admisión del Personal

Para que se de paso a este procedimiento es indispensable que exista una vacante, ya sea por renuncia, por despido, por jubilación o aumento de

trabajadores, la organización pondrá en conocimiento de sus colaboradores cuando exista una vacante, con el fin de que sus colaboradores tengan oportunidad de hacer carrera en la empresa, se escogerá a las personas que deseen pertenecer a FABRICAL CIA. LTDA. y estén dispuestos a desarrollar sus actividades de la mejor forma posible y a las personas escogen a las organizaciones donde pretenden trabajar a aplicar sus esfuerzos.

4.5.2 Reclutamiento de Personas

Para llevar a cabo este proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, FABRICAL CIA. LTDA. buscará elegir a la persona más adecuada para ocupar una posición disponible, utilizando los sistemas más idóneos para garantizar el ingreso de un postulante que reúna los requisitos mínimos del cargo. Se debe realizar este proceso con técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, plasmados en el perfil y descripción de puestos la empresa.

Como primera fuente se tomará el mercado interno que no es más que buscar un individuo dentro de la empresa que desee ocupar dicha vacante, si se diera el caso de no encontrar una persona que cumpla con los requisitos y pase las pruebas se buscarán en el mercado externo.

Para realizar el reclutamiento del personal, la obtención de postulantes, y cubrir los puestos vacantes es necesario:

- Consultar en los archivos de postulantes si existe la persona idónea para llenar el cargo.
- En caso de existir alguien que cumpla con los requisitos mínimos para dicha vacante dentro de la propia empresa, se hará la propuesta al colaborador, caso contrario;
- Verificar a través de los recomendados de los colaboradores de la empresa quienes cumplan con los datos del perfil y descripción del puesto.
- Ponerse en contacto con oficinas de colocación verificando si cuentan con una base de datos con el personal calificado para cubrir la vacante, en caso de que no se encuentre a la persona idónea se empezará a buscar un individuo que ocupe dicha vacante en el mercado externo;

Si existe una terna de probables candidatos internos, se convoca a cada uno de ellos para que se sometan a las pruebas respectivas.

Si no existen candidatos internos, el asistente de personal procede a elaborar el anuncio para publicar por la prensa.

- Poner anuncios en el periódico o en revistas especializadas.
- Difundir la existencia de vacantes por medio de la radio y la televisión.

4.5.3 Selección de Personas

Se aplicará un sistema cuya técnica de entrevistas garantiza obtener habilidades o comportamiento en anteriores cargos, a fin de que ayude a predecir cuál va a ser su comportamiento y rendimiento en el futuro.

Se integra un Comité de Selección formado por el Director de Recursos Humanos, el Jefe Inmediato actuando como secretario el Asistente de Personal.

Previo a la entrevista, el aspirante debe llenar la Solicitud de Empleo.

La entrevista la efectúa el Director de Recursos Humanos y el Jefe del Departamento solicitante, en base a los siguientes pasos:

Resumen de la experiencia de trabajo y guías para una entrevista, aplicable según los niveles del cargo.

Se les somete a pruebas tanto de conocimientos como psicológicas, que permiten determinar los conocimientos referentes al área, la personalidad y otros rasgos de comportamiento de los candidatos preseleccionados.

El Comité de Selección se reúne para calificar cada una de las competencias de los aspirantes.

Previo a la elección de la terna, se procede a la investigación de las referencias y con el resultado de esta información se determina el cómputo de cada uno de la terna, eligiéndose al postulante de más altas calificaciones.

Cuando no hay tres personas elegibles, se procede con el más idóneo y si esto no es posible, se declara desierta la selección y se busca otra fuente de reclutamiento.

Información de cualidades específicas, conocimientos,

En este proceso se debe escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal así como la eficacia de la organización. Todo proceso de selección debe cumplir una serie de fases:

- Solicitud de empleo, asegurándose de que los aspirantes reúnan los requisitos mínimos indispensables, como edad, sexo y presencia.
- Currículum vitae donde el aspirante proporciona información personal a la empresa con el objeto de que inicie el procedimiento selectivo.
- Entrevistas a los aspirantes para identificar las características, habilidades, conocimiento y aptitudes de los candidatos.

- Pruebas de conocimiento o de capacidades tratando de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos y experiencia con que cuenta un candidato.
- Pruebas psicométricas que son una serie de pruebas de inteligencia, habilidades y personalidad para prever su comportamiento en determinadas situaciones de trabajo.
- Comprobar la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo, además de investigar los antecedentes de trabajo, ya que en la medida que ésta sea más eficiente mayor será la seguridad y confianza que la organización deposite en el candidato de su elección.
- Revisión detallada del estado de salud a través de exámenes médicos, se realiza cuando se tiene identificado al candidato a contratar.

4.5.4 Contratación

Para esta fase, se determina en primer lugar la forma de contratación que de conformidad con la política establecida por la Empresa, hay dos formas:

Personal Fijo: Cuando la empresa decide contratar en forma directa por la compañía, en cuyo caso se le extiende un Contrato de Trabajo a plazo fijo con período de prueba de 90 días.

Personal Intermediado: Cuando la decisión es de contratarlo a través de una empresa especializada en Recursos Humanos.

Determinada la forma de contratación, al candidato elegido se le solicita la documentación personal exigida, conforme una lista de documentos que se le entrega.

Se revisa la documentación personal del candidato y se procede a elaborar el contrato de trabajo respectivo o a informar a la empresa intermediadora que se va a proceder a la contratación del candidato seleccionado.

4.5.5 Aplicación del Personal

La organización ofrece puestos de trabajo vacantes para los cuales se exigen calificaciones que se deben especificar para seleccionar a los individuos que posean tales características. Esta lógica se deriva de los procesos de aplicación de personas, para que éstas ocupen cargos y posiciones en la organización, es preciso que tengan las condiciones y las características suficientes y adecuadas para este fin.

4.5.6 Orientación de las Personas

La orientación de las personas es el primer paso para emplearlas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y sus

objetivos. Lo que permite ganar competitividad a una organización es saber emplear los recursos de manera adecuada y productiva. Cuando los empleados ingresan a la organización o cuando la organización hace cambios, las personas deben sentir en qué situación se encuentran y hacia donde deben conducir sus actividades y esfuerzos. Imprimir rumbo y dirección, definir comportamiento y acción, establecer metas y resultados que se deben cumplir son algunas de las medidas orientadoras que la organización debe ofrecer a sus empleados.

4.5.7 Diseño de Cargos

Es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado.

Para diseñar un cargo se debe considerar cuatro condiciones básicas:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar, o sea el contenido del cargo.
- Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones, es decir los métodos y procesos de trabajo.
- A quién deberá reportar el ocupante del cargo, es decir, quién es su inmediato superior.

- A quién deberá supervisar y dirigir el ocupante del cargo, es decir quiénes son sus subordinados.

4.5.8 Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño es un proceso que mide el grado en que el trabajador cumple los requisitos de su trabajo.

La evaluación de desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas; en consecuencia, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- La evaluación debe abarcar no sólo el desempeño en el cargo ocupado, sino también el alcance de metas y objetivos.
- La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en la apreciación subjetiva de hábitos personales.
- La evaluación debe ser aceptada por ambas partes: evaluador y evaluado. Ambos deben estar de acuerdo en que la evaluación debe traer algún beneficio para la organización y para el trabajador.
- La evaluación de desempeño se debe utilizar para mejorar la productividad del individuo en la organización, equipándolo mejor para producir con eficacia y eficiencia.

4.5.9 Compensación de Personas

Los procesos de compensación de personas constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la organización.

La compensación es el elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución o reconocimiento de su desempeño en la organización.

4.5.10 Remuneración

Las personas dedican su tiempo y esfuerzo a las organizaciones y, en consecuencia, reciben dinero que representa el intercambio entre derechos y responsabilidades recíprocos entre el empleado y el empleador.

La remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los trabajadores, derivadas de su empleo.

- Todo nuevo empleado contratado directamente por la empresa, debe abrir una cuenta bancaria en el Banco que trabaje con la Empresa, con el fin de que sus haberes sean depositados en el mismo, a través del sistema de nómina establecido.
- En el caso de que el personal contratado sea obrero, no se requiere la apertura de la cuenta por cuanto el pago de sus haberes se lo hace en Caja en efectivo.

Actualmente el salario básico unificado de los trabajadores del sector privado sujetos al código de trabajo es de \$292,00.

El trabajador tiene derecho a la décima tercera y décima cuarta remuneración, fondos de reserva, vacaciones anuales y utilidades.

4.5.11 Programas de Incentivos

Es necesario remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización, pero no es suficiente. Es preciso incentivarlas continuamente a cumplir lo mejor posible, superar el desempeño actual y alcanzar metas y resultados desafiantes formulados por el futuro.

El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlos. No sólo se tienen en cuenta salarios, vacaciones, bonificaciones, ascensos, sino también otras compensaciones menos visibles, como seguridad en el empleo, transferencias laterales a posiciones más desafiantes o a posiciones que impliquen crecimiento, desarrollo adicional y varias formas de reconocimiento del desempeño excelente.

4.5.12 Beneficios y Servicios

Los beneficios representan la compensación financiera indirecta obtenida a través de recompensas y servicios proporcionados por la organización.

Incluyen pagos legalmente impuestos por prestaciones sociales, seguros, planes de jubilación, pagos de tiempo no laborado, pago de bonos de acuerdo con el desempeño y costos de servicios relacionados con alimentación, transporte, etc.

Los beneficios son recompensas no financieras a que el empleado tiene derecho por pertenecer a la organización, y se ofrecen para atraer y mantener a los empleados.

Entre las clases de beneficios sociales tenemos:

- Vacaciones
- Prima Salarial
- Jubilación
- Seguro de accidentes de trabajo
- Auxilio por enfermedad
- Salario - familia (prima por matrimonio)
- Salario - maternidad (prima por hijos)
- Bonificaciones
- Restaurantes o cafetería para el personal
- Transporte
- Seguro de vida colectivo
- Préstamos a los empleados
- Música ambiental
- Paseos y excursiones programados

- Estacionamiento privado
- Horario móvil de trabajo

4.5.13 Desarrollo de Personas

Todo el modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento y desarrollo debe garantizar al ser humano la oportunidad de ser lo que puede ser a partir de sus propias potencialidades, sean innatas o adquiridas.

Desarrollar personas no es sólo darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se vuelvan más eficientes en lo que hacen, sino darles la formación básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y ser más eficaces en lo que hacen: formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

4.5.14 Entrenamiento

Es el proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar.

El entrenamiento debe constar de cuatro etapas:

- Diagnosticar las necesidades de entrenamiento que se deben satisfacer, que pueden ser pasadas, presentes o futuras.

- Diseñar el programa de entrenamiento para satisfacer las necesidades diagnosticadas.
- Implementar, aplicar y conducir el programa de entrenamiento.
- Evaluar y verificar los resultados del entrenamiento.

4.5.15 Desarrollo de Personas y de Organizaciones

En la actualidad las organizaciones orgánicas están imponiendo un nuevo estándar de comportamiento de las personas: comportamiento creador e innovador, pues ya no bastan la eficiencia ni la repetición continúa en la ejecución de las tareas. Dado que el mundo cambia, las empresas también están cambiando en la misma dirección y cada vez con más rapidez, lo cual requiere transformaciones en productos y servicios, métodos y procesos, equipos y tecnologías, estructura organizacional y cargos y, sobre todo, comportamiento de las personas.

El desarrollo organizacional es un enfoque especial de cambio organizacional en que los propios empleados formulan el cambio organizacional y necesario con el fin de implementarlo, muchas veces con la ayuda de un consultor interno o externo.

El desarrollo organizacional tiene las siguientes características:

- Se basa en la investigación y en la acción, lo cual significa recolección de datos sobre una unidad, grupo, departamento o la organización en conjunto y proporcionar a los empleados esos datos para que analicen y desarrollen hipótesis sobre cómo debería ser esa unidad si fuese excelente.
- El desarrollo organizacional aplica los conocimientos de las ciencias del comportamiento, con el propósito de mejorar la eficacia de la organización.
- El desarrollo organizacional cambia actitudes, valores y creencias de los empleados para que puedan identificar e implementar los cambios (sean técnicos, de procedimientos, estructurales u otros) necesarios para mejorar el funcionamiento de la organización.
- El desarrollo organizacional cambia el rumbo de la organización para mejorar la solución de problemas, la flexibilidad, la capacidad de reacción o respuesta, el incremento de la calidad del trabajo y el aumento de la eficacia.

4.5.16 Mantenimiento de las Condiciones Laborales de las Personas

La organización viables es la que no solo consigue captar y aplicar adecuadamente sus recursos humanos sino también mantenerlos satisfechos a largo plazo en la organización.

En algunas organizaciones los procesos de mantenimiento de las condiciones laborales de las personas son deficientes porque se aproximan al modelo de orden y de obediencia a ciegas, con énfasis en la disciplina rígida estandarizada mediante normas y reglamentos impuestos a las personas para el desempeño en la organización. En otras organizaciones los procesos de mantenimiento de las condiciones laborales de las personas son sofisticados y desarrollados y se aproximan al modelo de autodeterminación y autorrealización de las personas, con énfasis en la flexibilidad del sistema y en la motivación específica de las personas.

4.5.17 Relaciones con los Empleados

Las relaciones con los empleados deben formar parte de la filosofía de la organización: la empresa debe tratar a los empleados con respeto y ofrecerles medios para atender sus necesidades personales y familiares.

Para diseñar un programa de relaciones con los empleados debe incluirse:

Comunicación: la organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.

Cooperación: la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados para obtener su cooperación.

Protección: el sitio de trabajo debe contribuir con el bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles represalias o persecuciones.

Asistencia: la organización debe responder las necesidades especiales de cada trabajador brindándole asistencia.

Disciplina y conflicto: la organización debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto.

Existen algunos elementos esenciales que permiten a una empresa ser un excelente lugar para trabajar:

Salarios y beneficios: cómo es la política salarial de la organización, y los beneficios deben ser únicos y estar diferenciados para todos los empleados.

Oportunidades de carrera: la empresa siempre abre nuevas oportunidades de carrera y permite que empleados de los niveles inferiores se desplacen hacia los más elevados.

Seguridad y confianza en la gestión: la empresa debe tener una política formal y explícita de no promover despidos en masa. Cuando despide, y raramente lo hace, conduce los procesos con transparencia justicia y sin muchos traumatismos.

Orgullo del trabajo y de la empresa: los empleados trabajan con placer, con empeño. Ellos y lo que producen con enorme satisfacción cuentan para los demás, porque sienten que forman parte de un nombre o marca triunfadora, importante y admirada en la comunidad. Además, sienten que su trabajo se

reconoce allí por los premios obtenidos o por los elogios divulgados en los medios internos de comunicación.

Claridad y apertura en la comunicación interna: El presidente y los ejecutivos son accesibles a todos, conversan con todos y no permanecen encerrados en sus oficinas. Los empleados son informados de todas las decisiones que afectan su vida y la de la empresa. Pueden hacer sugerencias, críticas y hablar de sus preocupaciones con la cúpula, defenderse de acciones injustas.

Camaradería en el ambiente de trabajo: los empleados se sienten parte de una familia, de un equipo o de una comunidad especial. Ellos demuestran que gustan de trabajar junto con los demás. Existe un ambiente de amistad y diversión en el ambiente de trabajo.

Entrenamiento y desarrollo: los empleados reciben entrenamiento técnico y de comportamiento para mantenerse actualizados. Una empresa de vanguardia en este aspecto ofrece un mínimo de 80 horas de entrenamiento anual al empleado.

Innovación en el sistema de trabajo: la empresa está organizada para permitir que el empleado sea responsable de su propio trabajo. La jerarquía es mínima.

4.5.18 Higiene, Seguridad y Calidad de Vida

Está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo, que garantizan la salud física y mental y con las condiciones de bienestar de las personas.

Se debe tener en consideración los siguientes elementos para el programa de higiene laboral:

- Ambiente físico de trabajo, que implica:
 - Iluminación: luz adecuada a cada tipo de actividad.
 - Ventilación: remoción de gases, humo y olores desagradables, así como la eliminación de posibles generadores de humo, o empleo de máscaras.
 - Temperatura: mantenimiento de niveles adecuado de temperatura,
 - Ruidos: eliminación de ruidos o utilización de protectores auriculares.
- Ambiente psicológico de trabajo: que incluye:
 - Relaciones humanas agradables.
 - Tipo de actividad agradable y motivadora.
 - Estilo de gerencia democrática y participativa.
 - Eliminación de posibles fuentes de estrés.
- Aplicación de principios de ergonomía, que incluye:
 - Máquinas y equipos adecuados a las características humanas.

- Mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas.
- Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.
- Salud ocupacional
 - Asistencia médica preventiva.

4.5.19 Monitoreo de Personas

Las organizaciones no funcionan sobre la simple improvisación ni al azar, sino de acuerdo con determinados planes orientados a alcanzar objetivos, cumplir la misión y lograr la visión a través de estrategias bien definidas. El comportamiento organizacional no puede ser casual ni errático, sino deliberado y racional. Por esta razón, las organizaciones requieren un considerable esfuerzo de monitoreo en sus diversas operaciones y actividades. Monitorear significa acompañar esas operaciones y actividades, a fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada.

4.5.20 Banco de Datos

Es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información del personal.

La base de datos deberá almacenar la siguiente información:

- Datos personales sobre cada uno de los empleados.
- Datos sobre los ocupantes de cada uno de los cargos.
- Datos sobre los empleados de cada sección, departamento o división.
- Datos sobre los salarios e incentivos salariales.
- Datos sobre los beneficios y servicios sociales.
- Datos sobre programas de entrenamiento.
- Datos sobre los candidatos al cargo.
- Datos sobre las consultas y los exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etc.

4.6 PLAN DE ACCIÓN

Toda empresa posee una gran variedad de cargos y cada uno de ellos ofrece un grado de dificultad o complejidad diferente, por consiguiente, es necesario elaborar un manual de funciones que permita a la empresa delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados.

El manual de funciones es importante, ya que permite definir la estructura de la empresa, cargos que la conforman, así como funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones jerárquicas.

El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la

organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdidas de tiempo sino también en la dilución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa, o peor aun de una misma sección.

Aunque el manual de funciones es bastante conocido, es evidente que por sí solo no tiene una aplicación práctica en una empresa sino se combina con una serie de elementos fundamentales que hacen de su implementación un proceso exitoso.

Los elementos que complementan un manual de funciones para proceder a su implementación son los siguientes:

- Estructura orgánica de la Empresa.
- Manual de Funciones y Reglamento Interno.

Aunque no se ha mencionado, es apenas obvio que para implementar exitosamente todos documentos en la realidad de la empresa, se requiere de un compromiso y un apoyo racional en todos los niveles de la organización. Es de recordar que no solo se requiere introducir en el proceso a todos los empleados de bajo nivel sino también a los empleados de más alto rango, llámese gerentes, Administradores, dueños o accionistas. Todos deben ser conscientes de la importancia de estos documentos y también lo deben aplicar sin restricción alguna como miembros activos de la empresa.

4.6.1 El Manual de Funciones

El Manual de funciones corresponde a un documento que se divide en los siguientes aspectos:

Descripción básica del cargo: El formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.

Objetivo estratégico del cargo: Este ítem se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la empresa.

En este punto se debe recalcar que la definición del objetivo debe ser concreta y que globalice en pocas palabras el grupo de funciones y responsabilidades del cargo.

Funciones básicas: En este numeral se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del cargo.

Es importante al describir las funciones y las responsabilidades de forma tal que el jefe de dicho empleado pueda tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica del trabajador. Esto con el fin de que al entregarle sus funciones al empleado, podamos tener un método sencillo de control de gestión

sobre el cargo, ya que al final de cada período al empleado se le pueda evaluar su desempeño lo más objetivamente posible.

Cuando las funciones se describen de una manera tan genérica, se termina describiendo los deseos idealistas del jefe al empleado, generando una incertidumbre en la interpretación de las funciones que finalmente se puede reflejar en evaluaciones subjetivas del empleado. Si un grupo de funciones y responsabilidades descritas para un empleado están bien redactadas y ajustadas a la realidad, una consciente autoevaluación del empleado debe coincidir con la evaluación del jefe o al menos estar muy cercana.

Con esto se debe concluir que la descripción de las funciones y responsabilidades deben ser una herramienta que ayude también a los jefes a realizar una evaluación adecuada y objetiva que no tenga nada que ver prejuicios personales.

Es muy importante incluir dentro de la lista responsabilidades, el nivel de autorización y responsabilidad presupuestal de su cargo, si lo tiene. No deben quedar dudas para el funcionario hasta donde va su responsabilidad y su autonomía tanto presupuestal como administrativa.

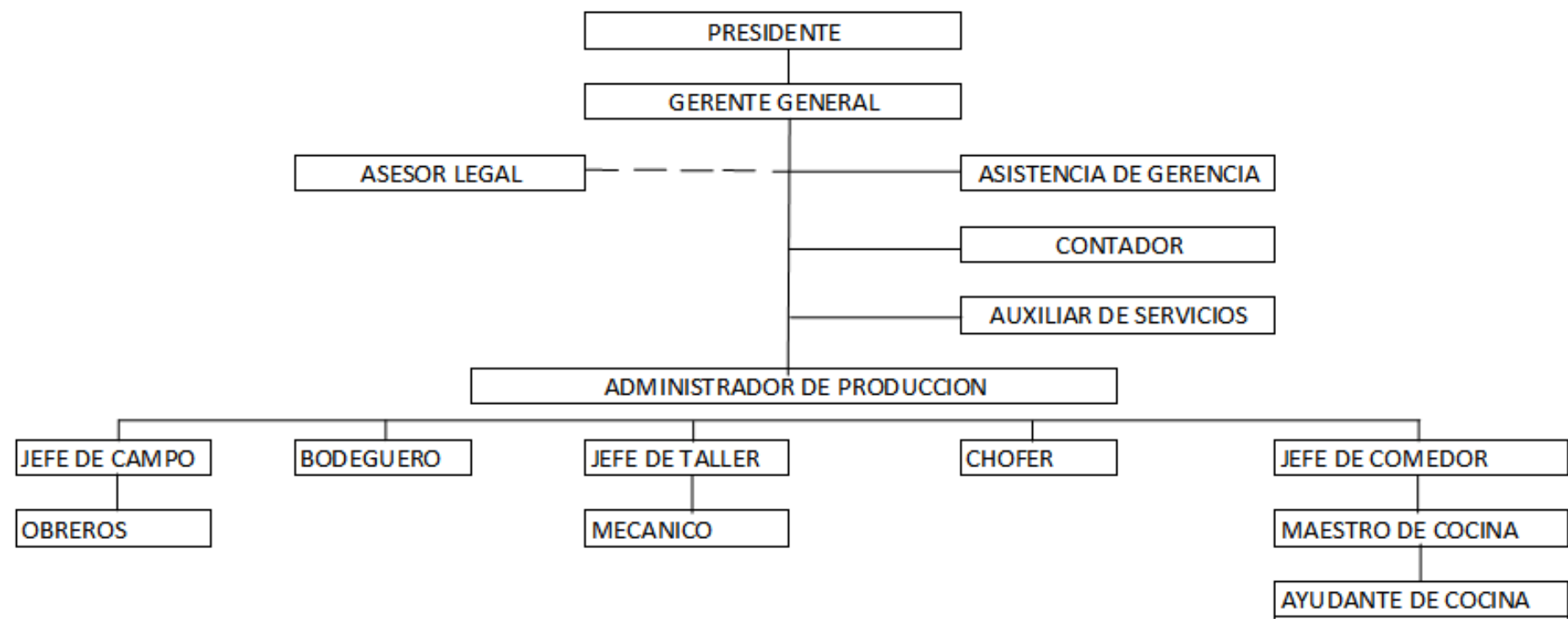
Perfil del Cargo: descripción del cargo, se refiere a cuál sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo.

Se debe aclarar con respecto a la descripción del perfil de cargo que este se requiere para poder realizar una adecuada selección de personal. Si bien es cierto que es muy difícil encontrar un empleado que cumpla a cabalidad con el perfil óptimo establecido para un cargo, esto si nos puede servir de base para seleccionar el aspirante más adecuado en el proceso de selección.

Adicionalmente, después de conseguir el empleado más adecuado para el cargo, al cruzar el perfil óptimo establecido con las características del empleado contratado (relación hombre - cargo), se puede organizar el programa de desarrollo individual del funcionario, esto en miras de terminar de adecuar al empleado con su cargo.

Gráfico N° 10

ORGANIGRAMA DE FABRICAL CIA. LTDA.



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Galo Ríos

- **PRESIDENTE:** emitir los lineamientos, normas y políticas a las que deberá sujetarse la empresa para su óptimo y eficaz funcionamiento, así como vigilar la correcta asignación y utilización de los recursos destinados para su operación.
- **GERENTE GENERAL:** representar a la empresa frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización y control a fin de lograr los objetivos establecidos.
- **ASESOR LEGAL:** brindar asesoría legal en las actividades de la empresa cuando sean requeridas.
- **ASISTENTE DE GERENCIA:** apoyar al gerente en los procesos de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos.
- **CONTADOR:** elaborar y controlar el presupuesto asignado para el desarrollo de las actividades establecidas, mediante el registro de operaciones contables y la formulación de estados financieros.
- **AUXILIAR DE SERVICIOS:** ejecutar actividades de apoyo administrativo.
- **ADMINISTRADOR DE PRODUCCIÓN:** lograr los mayores ingresos posibles utilizando prudentemente los recursos, trabajo y capital a fin de

alcanzar un producto de excelente calidad con el mayor beneficio en la elaboración del calzado.

- **JEFE DE CAMPO:** apoyar al administrador de producción en los procesos para la obtención de una excelente calidad de calzado optimizando recursos.
- **OBREROS:** intervenir en los procesos para corte, devastado, quemado y puntado de cantos, aparado.
- **BODEGUERO:** llevar un control exhaustivo de los ingresos y salidas de materiales en la bodega.
- **JEFE DE TALLER:** controlar, supervisar y autorizar cualquier operación de reparación que se necesite.
- **MECÁNICO:** mantener la maquinaria en perfecto estado y funcionamiento.
- **CHOFER:** conducir automóviles para el transporte del producto hacia los diferentes destinos.
- **JEFE DE COMEDOR:** conducir la programación, organización y ejecución de las actividades del comedor.

- **MAESTRO DE COCINA:** conducir la preparación de alimentos en el comedor.
- **AYUDANTE DE COCINA:** ayudar a preparar alimentos en el comedor manteniendo higiene en su preparación.

MANUAL DE FUNCIONES

ÍNDICE

- Presidente
- Gerente General
- Asistente de Gerencia
- Auxiliar de Servicios
- Contador
- Asesor Legal
- Administrador de Producción
- Troquelador
- Devastador
- Costureros
- Aparador
- Pintor de Cantos
- Empacador
- Bodeguero
- Jefe de Taller
- Mecánico
- Chofer
- Jefe de Comedor
- Maestro de Cocina
- Ayudante de Cocina

INTRODUCCIÓN

La empresa FABRICLA CIA. LTDA. pone a disposición de todos sus empleados y funcionarios el “Manual de Funciones”.

El objetivo primordial del manual de funciones es describir con claridad la estructura organizacional, las relaciones y todas las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización.

La lectura y comprensión del presente manual, es de carácter obligatorio.

Atentamente,

FABRICAL CIA. LTDA.

ÁREA ADMINISTRATIVA

Manual de Funciones

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	PRESIDENTE
OBJETIVO: Emitir los lineamientos, normas y políticas a las que deberá sujetarse la empresa FABRICAL CIA. LTDA. para su óptimo y eficaz funcionamiento, así como vigilar la correcta asignación y utilización de los recursos destinados para su operación.	
DEPENDENCIA: ORDENA A: GERENTE GENERAL	
FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS Generales: <ul style="list-style-type: none"> • Establecer las políticas, normas y lineamientos complementarios a la normatividad que regula el funcionamiento de la empresa, para coadyuvar al cumplimiento de sus objetivos. Específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Formular la política general de la empresa, el plan de desarrollo administrativo y financiero. • Darse su propio reglamento y expedir las normas generales para el funcionamiento de todas las dependencias de la empresa. • Proponer y adoptar los estatutos internos de la entidad y cualquier reforma que a ellos se introduzca. • Fijar la política de recursos humanos para los trabajadores, así como las escalas salariales que debe adoptar la empresa, de sus honorarios, bonificaciones voluntarias o legales, prestaciones sociales, individuales o colectivas a cargo de la empresa, acciones de bienestar social, seguridad y capacitación de los trabajadores. • Aprobar el proyecto de presupuesto de la entidad. • Controlar el funcionamiento de la empresa y verificar su conformidad con la política adoptada. • Las demás funciones que le señalen la ley, los estatutos y reglamentos respectivos. 	
REQUISITOS MÍNIMOS <ul style="list-style-type: none"> • Título de Ingeniero en Administración de Empresas, o Economista. • Experiencia mínima de 6 años en cargos similares • Tener liderazgo y experiencia en la conducción de personal. 	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	GERENTE GENERAL
OBJETIVO: Representar a la empresa FABRICAL CIA. LTDA. frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.	
DEPENDENCIA: PRESIDENTE ORDENA A: ASESOR LEGAL, ASISTENTE DE GERENCIA, CONTADOR, AUXILIAR DE SERVICIOS, ADMINISTRADOR DE PRODUCCIÓN.	
FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS Generales: <ul style="list-style-type: none"> • Implementar técnicas gerenciales de motivación, mejoramiento de los procesos, calidad total, creatividad y otros. Específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Mantener el correcto funcionamiento de los sistemas y de la empresa FABRICAL CIA. LTDA. en general. • Representar jurídica y legalmente a la empresa FABRICAL CIA. LTDA. ante terceros. • Dirigir y controlar las funciones administrativas de la empresa FABRICAL CIA. LTDA. • Supervisar el correcto y oportuno cumplimiento de las funciones del personal analizando la eficiencia del desempeño del trabajo. • Autorizar las compras. • Autorizar todo cheque expedido. • Aprobar los planes y programas de la empresa, así como su presupuesto de ingresos y egresos, vigilando su cumplimiento, con base en los lineamientos establecidos en la materia. • Conocer y, en su caso, aprobar los estados financieros y los balances anuales de la empresa, verificando la congruencia de su aplicación con el cumplimiento de los planes y programas. • Realizar estrategias para el cumplimiento de las metas. • Analizar los informes de las áreas. • Coordinar la programación de actividades. • Mantener bajo resguardo el dinero y documentos de valor de la empresa FABRICAL CIA. LTDA. 	
REQUISITOS MÍNIMOS <ul style="list-style-type: none"> • Título de Ingeniero en Administración de Empresas. • Experiencia mínima de 4 años en cargos similares. • Conocimientos en sistemas informáticos. • Tener liderazgo y experiencia en la conducción de personal. 	

**PERSONAL DE APOYO AL ÁREA
ADMINISTRATIVA**

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	ASISTENTE DE GERENCIA
OBJETIVO: Apoyar al gerente en los procesos de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.	
DEPENDENCIA: GERENTE GENERAL	
ORDENA A:	
FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS Generales: <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar las actividades técnico-administrativos siguiendo instrucciones de carácter general. Específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar diversos procedimientos técnico-administrativos siguiendo instrucciones de carácter general. • Analizar, sistematizar y procesar información técnica en el área de su competencia. • Dar solución a determinadas o problemas que se presentan en el desarrollo de los procesos en los que participa. • Aplicar técnicas y métodos básicos en la ejecución de procedimientos administrativos sobre las tareas encomendadas. • Elaborar informes técnicos, resúmenes, cuadros, gráficos y en general la documentación técnico-administrativa que genera. • Ingresar información en la computadora y emite los reportes respectivos. • Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto. • Ejecutar llamadas telefónicas, coordinar reuniones y prepara agendas. • Programar los pagos de facturas a proveedores, emisión de cheques, n/c, n/d. • Administrar documentos clasificados y prestar apoyo secretarial especializado. • Receptar, revisar, registrar y archivar la documentación clasificada. • Apoyar en la programación del cuadro de necesidades de bienes y servicios. • Controlar el ingreso y distribución de materiales de consumo. • Controlar y manejar el fondo de caja chica. • Otras que se le asigne y corresponda. 	
REQUISITOS MÍNIMOS <ul style="list-style-type: none"> • Estudios superiores en áreas afines a la Administración de Empresas. • Experiencia en el manejo de información y administración documentaria. • Conocimientos en sistemas informáticos a nivel usuario. • Capacidad de interrelacionarse 	

Manual de Funciones

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	AUXILIAR DE SERVICIOS
OBJETIVO: Ejecutar actividades de apoyo administrativo.	
DEPENDEN DE: GERENTE GENERAL	
ORDENA A:	
FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS Generales: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades de apoyo al área administrativa de la empresa FABRICAL CIA. LTDA. Específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Recibir y distribuir documentos. • Trasladar y acomodar muebles y/o equipos, empacar o desempacar útiles de oficina y otros. • Limpiar y desinfectar ambientes, vajillas y similares, efectuar comisiones de servicio en apoyo administrativo. • Puede corresponderle efectuar compras de víveres u otras de mínima cuantía, así como preparar alimentos sencillos y efectuar el servicio. • Efectuar el fotocopiado de documentos de acuerdo a las indicaciones recibidas. • Desarrollar otras actividades o funciones afines que se le encomienda teniendo en consideración las características del puesto. 	
REQUISITOS MINIMOS <ul style="list-style-type: none"> • Grado de instrucción mínimo: Secundaria completa. • Experiencia comprobada en labores similares. • Capacidad para interrelacionarse. 	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	CONTADOR
OBJETIVO: Elaborar y controlar el presupuesto asignado para el desarrollo de las actividades establecidas, mediante el registro de operaciones contables y la formulación de estados financieros, así como planear, procesar y evaluar los avances en los Programas institucionales de la Empresa, además del desarrollo de actividades de programación, coordinación, ejecución y evaluación de los procesos de contabilidad de la institución.	
DEPENDENCIA: GERENTE GENERAL	
ORDENA A:	
FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS	
Generales: <ul style="list-style-type: none"> Organizar, mantener y desarrollar el proceso de Contabilidad en la empresa FABRICAL CIA. LTDA. 	
Específicas: <ul style="list-style-type: none"> Programar, organizar, ejecutar y controlar los procesos técnicos del Sistema de Contabilidad. Supervisar el control previo de las operaciones que afecten fondos empresa FABRICAL CIA. LTDA., de acuerdo a las normas de control interno. Supervisar que los procesos de registro contable en los libros principales auxiliares, se mantengan debidamente actualizados. Controlar que el movimiento contable se lleve de acuerdo a la normatividad vigente. Verificar la conformidad de las operaciones que se registran y de la información sustentatoria. Desarrolla otras actividades o funciones afines que sean necesarias para alcanzar mejores niveles de eficiencia y/o las que le encargue el Gerente General. Formular y controlar, con base en los objetivos, metas, políticas y programas establecidos, el presupuesto anual de la empresa. Elaborar los estados financieros y el balance general de la empresa. Vigilar que se cumplan las obligaciones fiscales establecidas en las leyes vigentes. Verificar el cumplimiento de las disposiciones jurídicas en materia fiscal, realizando las retenciones procedentes y enterando, en su oportunidad, a las instancias correspondientes. Establecer y operar sistemas de control interno para la administración de los recursos financieros, vigilando que se apeguen a la normatividad establecida en la materia. Controlar y verificar que los ingresos por ventas realizados por la empresa sean reales con los registros efectuados en los libros contables. Proponer y aplicar, previo acuerdo con el Gerente General, las políticas y procedimientos para la eficiente administración y ejercicio de los recursos financieros de la Empresa. Determinar e instrumentar las estrategias que garanticen el cumplimiento de las metas planteadas en los programas anuales. Recopilar, analizar y generar la información programática y presupuestal relacionada con el avance de los objetivos y metas de la Empresa. Investigar y dar solución a los problemas referentes a la falta de información para el registro contable. Preparar y ordenar la información financiera y estadística para la toma de decisiones de las autoridades superiores. Identificar y analizar los ingresos, egresos y gastos de operación de la empresa e informar periódicamente al Gerente General. 	
REQUISITOS MÍNIMOS <ul style="list-style-type: none"> Título profesional universitario de Contador. Experiencia comprobada en labores similares. Capacidad para interrelacionarse. 	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	ASESOR LEGAL
OBJETIVO: Brindar asesoría legal en las actividades de la empresa FABRICAL CIA. LTDA. cuando sean requeridas.	
DEPENDENCIA: GERENTE GENERAL	
ORDENA A:	
<p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS</p> <p>Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudiar y analizar problemas jurídicos a petición del Gerente General. <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar eventualmente ante algún problema legal que se le presente a la empresa. • Realizar actividades de recopilación sistemática de la legislación vigente. • Conducir las actividades jurídicas legales de la empresa con terceros. • Absolver consultas y orientar a los usuarios en aspectos jurídicos legales e interpretar y resumir dispositivos legales de carácter general. • Participar en la elaboración de normatividad de carácter técnico legal. • Patrocinar las acciones judiciales en que intervenga la empresa en los procedimientos judiciales y/o administrativos. • Efectuar el seguimiento de las acciones judiciales que se tramitan en los juzgados cautelando que las notificaciones judiciales sean recibidas oportunamente. • Prestar asesoramiento especializado en asuntos de su competencia a la Alta Dirección, formular y recomendar a la Alta Dirección alternativas de política de carácter jurídico. • Aprobar y recomendar normatividad de carácter legal. 	
<p>REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título profesional universitario de Abogado. • Experiencia comprobada en actividades técnico legales. • Capacidad para interrelacionarse. 	

ÁREA DE PRODUCCIÓN

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	ADMINISTRADOR DE PRODUCCIÓN
OBJETIVO: Lograr la mayor producción y productividad posibles utilizando prudentemente los recursos espacio, trabajo y capital, a fin de alcanzar un producto de excelente calidad y obtener mayor rentabilidad.	
DEPENDENCIA: GERENTE GENERAL	
ORDENA A: BODEGUERO, OBREROS, CHOFER, JEFE DE COMEDOR	
<p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS</p> <p>Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producir calzado de excelente calidad, de acuerdo a las normas establecidas para su fabricación, maximizar sus ingresos y minimizar los costos de producción proponiendo una administración eficiente y competitiva. <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer que la interacción entre el accionar del sistema social y los recursos disponibles resulte más eficiente, económica y distributiva. • Tomar decisiones soportadas en una buena información, que tenga en cuenta datos históricos y estadísticos de la hacienda que permitan, además, la planeación y evaluación de la producción. • Manejar y controlar al personal que interviene durante el proceso de producción de calzado. • Dirigir y controlar los movimientos de materiales en la bodega. • Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos para la fabricación del calzado. • Planificar, organizar, dirigir y controlar la distribución de la materia prima, y el sistema de producción. • Diseñar nuevos modelos de calzado según la demanda del mercado. • Diseñar, organizar y elaborar el plano de producción. • Planificar, organizar, dirigir y controlar la orden de producción. 	
<p>REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título profesional universitario Ingeniero Comercial o áreas afines. • Experiencia comprobada en labores similares. • Capacidad para interrelacionarse. 	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	TROQUELADOR
OBJETIVO: Diseñar y realizar a mano las diferentes formas o piezas de cuero que se necesita para formar un zapato tubular o armado.	
DEPENDEN DE: JEFE DE PRODUCCIÓN	
ORDENA A:	
<p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS</p> <p>Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar actividades de apoyo al Jefe de Producción de la empresa FABRICAL CIA. LTDA. <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Revisar e inspeccionar detenidamente la calidad del cuero recibido, es decir que la materia prima este en perfectas condiciones. Limpiar y desinfectar la materia prima. Solicitar planos de los troqueles a realizarse para los diferentes modelos. Preparación y disposición de las herramientas y materiales para el proceso del cortado y la ejecución de los cortes siguiendo instrucciones de la orden de producción. Distribuir los troqueles de manera que exista el menor desperdicio posible. Enumerar, separar y seleccionar las piezas. Estampa de elaboración de la pieza. Cortar cuidadosamente cada pieza bien para perfilar la silueta exterior, ya sea para fabricar figuras, piezas u orificios interiores Hender, para fabricar pliegues Perforar, con el fin de crear un precortado que permita un fácil rasgado. Semicortar, es decir, realizar un corte parcial que no llegue a traspasar la plancha Colocar gruesos bloques de goma que se colocan junto a las cuchillas y cuya función es la de separar por presión el recorte sobrante. Colocar en cajonetas las piezas de cuero que fueron troqueladas, ribetes, puntas, talones y forros. Conservar y almacenar materiales e insumos, preservándolo de roces y rasgaduras. Mantener operativas y acondicionadas las máquinas y herramientas. Conocer y respetar los criterios de calidad exigidos, las normas de seguridad e higiene del sector. Entrega de las piezas al área de devastado. 	
<p>REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Grado de instrucción mínimo: Secundaria completa. Experiencia comprobada en labores similares. Capacidad para interrelacionarse. 	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	DEVASTADOR
OBJETIVO: Devastar las piezas que formaran parte del calzado y eliminar imperfecciones de la materia prima, Se reduce los bordes del cuero para ser doblado.	
DEPENDEN DE: JEFE DE PRODUCCIÓN ORDENA A:	
FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS Generales: <ul style="list-style-type: none"> • Devastar las piezas de cuero recibidas para el calzado tubular y armado. Específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Revisión del plano para proceder con el proceso de devastado. • Control de calidad de las piezas troqueladas. • Quemar hilos y elásticos, sacar imperfecciones del producto. • Abrir costuras y realizar las marcas para las perforaciones del calzado tubular. • Perforación. • Se reduce los bordes del cuero para ser doblado y emplantillado. • Se pasa el pegamento en los bordes del cuero para ser doblado y unir las piezas • Con ayuda del martillo se dobla los bordes una vez pasado pegamentos • Se unen cada una de las piezas (talón, capellada, laterales, etc.), que formara el zapato • Desarrollar informes diarios de la producción. • Supervisar que todas las piezas que pasen al siguiente proceso estén acorde con las características que se necesitan para cada modelo de calzado. 	
REQUISITOS MÍNIMOS <ul style="list-style-type: none"> • Grado de instrucción mínimo: Secundaria completa. • Experiencia comprobada en labores similares. • Capacidad para interrelacionarse. 	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	COSTUREROS
OBJETIVO: Ordenar y coser los moldes de cuero para el armado.	
DEPENDEN DE: JEFE DE PRODUCCIÓN	
ORDENA A:	
<p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS</p> <p>Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades de apoyo al Jefe de Producción de la empresa FABRICAL CIA. LTDA. <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar e inspeccionar detenidamente la calidad de las piezas de cuero recibido • Coser, unir, pegar y dar forma a las piezas de cuero desbastadas. • Se cose las uniones, como también las costuras de los accesorios con ayuda una maquina industrial para cueros • Se pega los accesorios como hebillas, argollas, hojalillos • Revisión de insumos y estado de las maquinas • Chequeo de los materiales necesarios para la siguiente jornada. • Entrega de las piezas al área de desbastado. • Preparación de tintas para el cuero. • Control de calidad de materia prima. 	
<p>REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de instrucción mínimo: Secundaria completa. • Experiencia comprobada en labores similares. • Capacidad para interrelacionarse. 	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	APARADOR
OBJETIVO: Aparar los componentes del calzado, de acuerdo a las especificaciones técnicas aplicando criterios de calidad y de seguridad.	
DEPENDEN DE: JEFE DE PRODUCCIÓN	
ORDENA A:	
<p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS</p> <p>Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar actividades de apoyo al Jefe de Producción de la empresa FABRICAL CIA. LTDA. <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> El aparador inicia su actividad a partir de la recepción de la orden trabajo. Verificación de los distintos cortes que conforman el modelo a realizar, verifica y ensambla los distintos cortes que componen el aparado (mesa) de acuerdo a la orden de trabajo El control del desarrollo de las tareas asignadas y la provisión de los materiales e insumos, cotejándolo con la programación establecida. La ejecución del ensamblaje de las piezas cortadas, respetando la secuencia y aplicando las técnicas de acuerdo al modelo, para su posterior cosido. Aplicación de las Técnicas para la terminación de bordes, seguir procedimientos de colocación de refuerzos materiales Coloca refuerzos y avíos (hebillas y otros) y ojales (realizando los perforados) en función de los requerimientos de la orden de trabajo y aplicando las técnicas de acuerdo al modelo. Verifica el aspecto estético y de terminación de las piezas unidas. Detecta fallas en el proceso, comunica y propone alternativas de resolución al problema. Limpia y ordena las herramientas y los equipos, dejándolas en adecuadas condiciones para su uso posterior. Aplica criterios de seguridad a lo largo del proceso de trabajo. El cocido de las piezas ensambladas, según las características del modelo y de acuerdo a las especificaciones establecidas en la orden de trabajo. La puesta a punto, calibrar y mantener las máquinas de acuerdo a las especificaciones de diseño del modelo a realizar. 	
<p>REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Grado de instrucción mínimo: Secundaria completa. Experiencia comprobada en labores similares. Capacidad para interrelacionarse. 	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	PINTOR DE CANTOS
OBJETIVO: Realizar actividades para terminado como proceso final de la elaboración del calzado.	
DEPENDENCIA: ADMINISTRADOR DE PRODUCCIÓN	
ORDENA A:	
<p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS</p> <p>Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades finales antes de dar un acabado al producto. <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparación del pegamento para las suelas y unión de suelas al calzado. • Pegado de lonas y cortado de forros. • Empastar y emplantillar • Lijar las aéreas que lo necesiten para un mejor acabado, pasado de PVC y pegado de planta. • Quemar las imperfecciones • Pintar o tinturar y verificación los detalles finales del producto terminado. • Enfilar el producto para pasar por el área de secado. • Perforación de diseños que lo requieran. 	
<p>REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de instrucción mínimo: Secundaria completa. • Experiencia comprobada en labores similares. • Capacidad para interrelacionarse. 	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	EMPACADOR
OBJETIVO: Acomodar el calzado terminado en las cajas, siguiendo especificaciones definidas que constituyen un patrón de empaque para cada calidad y para cada mercado según las ordenes de trabajo.	
DEPENDENCIA: ADMINISTRADOR DE PRODUCCIÓN ORDENA A:	
<p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS</p> <p>Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acomodar la fruta en la caja, utilizando los materiales disponibles para cada patrón de empaque. <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los zapatos deben ser bien colocados en las cajas, a fin de que no sufran deterioro durante el manejo y su presentación es factor de gran importancia en la calidad final del producto. • Tomar el calzado y ponerlo sobre la mesa de empaque. • Coger el par de calzado y verificar que este en buen estado sin imperfecciones caso contrario será devuelto al área de producción. • Una vez revisado que esté en buenas condiciones y presentable se procede a empacar fijándose cuidadosamente que sean del mismo modelo, color y talla. • Con el propósito de dar una mejor presentación se debe verificar que las cajas se encuentren en buen estado y proceder a empacar el calzado con su respectivo empaque de silicio o naftalina para evitar humedad y mal olor. • Manejar la caja con cuidado, durante el almacenamiento y el transporte, para que el calzado y su caja no sufran deterioro alguno. 	
<p>REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Haber acabado la escuela. • Experiencia comprobada en labores similares. • Capacidad de interrelacionarse. 	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	BODEGUERO
OBJETIVO: Llevar con control exhaustivo de los ingresos y salidas de materiales en la bodega.	
DEPENDEN DE: ADMINISTRADOR DE PRODUCCIÓN	
ORDENA A:	
<p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS</p> <p>Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El titular del puesto es responsable del conteo, recepción, acomodo y entrega de los materiales existentes, de acuerdo a la orden de ingreso o salida de materiales y garantizar que las refacciones, equipo y maquinaria, sean custodiados y conservados adecuadamente en los almacenes para su entrega posterior, así como verificar que se mantengan los niveles de stock necesarios de los productos de acuerdo a los lineamientos establecidos. <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer procedimientos para recibir, registrar y controlar los materiales, refacciones, maquinaria y equipo adquiridos. • Verificar que se almacenen adecuadamente los materiales y bienes considerando sus propiedades físicas y químicas. • Verificar y cuantificar que los materiales y bienes surtidos por los proveedores correspondan con los adquiridos por la sección de compras, de acuerdo a la orden de compra. • Verificar que los bienes recibidos vengán en las condiciones pactadas, en su defecto las mercancías que vengán defectuosas, dañadas o en mal estado, no se podrán recibir o en su caso devolverse. • Realizar mensualmente el reporte de movimientos de material, al ingresar y salir del almacén, anexando las órdenes de entradas y salidas correspondientes. • Supervisar y controlar los niveles de los inventarios por el método promedio, así como ordenarlos y clasificarlos. • Supervisar que las instalaciones de los almacenes se mantengan en óptimas condiciones. • Realizar por lo menos una vez al año el inventario general. • Realizar la recepción de materiales, cuando los proveedores surten los materiales. • Realizar la entrega de materiales, a las diferentes unidades. • Las demás actividades que le sean ordenadas por el Jefe Inmediato o Superiores. 	
<p>REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de instrucción mínimo: Secundaria completa. • Experiencia comprobada en labores similares. • Capacidad para interrelacionarse. 	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	CHOFER
OBJETIVO: Conducir automóviles para el transporte de producto hacia los diferentes destinos.	
DEPENDEN DE: ADMINISTRADOR DE PRODUCCIÓN	
ORDENA A:	
<p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS</p> <p>Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de actividades de operación, mantenimiento y reparación primaria de vehículos motorizados. <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conducir los vehículos con la finalidad de transportar el producto hacia los diferentes destinos. • Efectuar coordinaciones con el servicio correspondiente sobre el mantenimiento y/o reparación del vehículo. • Mantener actualizado un registro de control de recorrido del vehículo y del consumo de combustible. • Efectuar el afinamiento del vehículo y/o reparaciones de primer nivel. • Cumplir otras funciones afines que se le asigne. • Transito para transportar personas o materiales y productos desde y hacia la planta industrial, en turnos, rutas y horarios señalados. • Velar por la buena conservación del vehículo, realizar chequeos diarios de funcionamiento, reparar averías o daños pequeños y solicitar reparaciones en el taller cuando los daños sean mayores. • Transportar personal enfermo desde la planta industrial hasta un centro de atención médica, cuando las condiciones del paciente lo requieran. • Hacer la limpieza diaria del vehículo a su disposición. 	
<p>REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chofer profesional • Grado de instrucción mínimo: Secundaria completa. • Experiencia comprobada en labores similares • Capacidad para interrelacionarse. 	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	JEFE DE TALLER
OBJETIVO: Controlar, supervisar y autorizar cualquier operación de reparación que se lleve a cabo en el taller.	
DEPENDENCIA: ADMINISTRADOR DE PRODUCCIÓN	
ORDENA A: MECÁNICO	
<p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS</p> <p>Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar todas las actividades en el taller. <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar registro y control de los trabajos realizados y/o a realizar en el taller. • Controlar los tiempos de reparación asignados. • Tomar decisiones en el transcurso de una reparación. • Controlar las actividades diarias, apoyado por los operarios en cada reparación. • Supervisar y controlar las actividades del personal a su cargo, para determinar la calidad del trabajo realizado y recomendar los ajustes necesarios. • Elaborar y autorizar requisiciones de materiales. • Coordinar la ejecución de las órdenes de trabajo. • Firmar las órdenes de trabajo para la entrega de materiales y equipos al personal. • Suministrar al personal a su cargo los materiales y equipos de trabajo. • Controlar la entrada y salida al taller de materiales y equipos de trabajo, utilizados en la ejecución de las tareas. • Examinar los vehículos a entregar, asegurándose de que han sido totalmente arreglados. 	
<p>REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnico Superior en Mecánica o el equivalente. • Experiencia comprobada en labores similares • Capacidad para interrelacionarse. 	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	MECÁNICO
OBJETIVO: Mantener las maquinas y vehículos en correcto estado de funcionamiento.	
DEPENDENCIA: JEFE DE TALLER	
ORDENA A:	
<p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS</p> <p>Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar diagnósticos, reparaciones y verificaciones de los distintos componentes de un vehículo, además de gestionar los stocks de productos, elaborar los presupuestos de las reparaciones y controlar la calidad de las mismas. <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar y gestionar los “stocks” de los productos. • Diagnosticar, reparar y verificar los motores de gasolina y diesel. • Diagnosticar, reparar y verificar los sistemas de encendido (eléctrico y electrónico), de alimentación, de carburación y los sistemas de inyección diesel y gasolina. • Diagnosticar, reparar y verificar el embrague, las cajas de cambios y las transmisiones. • Diagnosticar, reparar y verificar los sistemas de dirección, frenos, suspensión y seguridad pasiva. • Diagnosticar, reparar y verificar el sistema de aire acondicionado y de climatización. • Controlar la calidad de las reparaciones. 	
<p>REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnico Superior en Mecánica o el equivalente. • Experiencia comprobada en labores similares • Capacidad para interrelacionarse. 	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	JEFE DE COMEDOR
OBJETIVO: Supervisar el buen funcionamiento de las actividades del comedor, el mantenimiento y limpieza de los ambientes, equipos y materiales.	
DEPENDENCIA: ADMINISTRADOR DE PRODUCCIÓN	
ORDENA A:	
<p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS</p> <p>Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el buen funcionamiento de las actividades del comedor, el mantenimiento y limpieza de los ambientes, equipos y materiales. <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los planes alimentarios para la atención de los comensales, procurando dietas balanceadas. • Formular los cuadros de necesidades de alimentos e insumos diarios semanales o mensuales. • Controlar las adquisiciones de alimentos, verificando su calidad y estado general. • Calcular los requerimientos de alimentos para la preparación de los menús diarios, debidamente costeados y determinada el contenido nutricional de acuerdo con los estándares establecidos. • Supervisar la preparación de los alimentos, velando por la higiene en su manipulación y la dosificación de acuerdo con lo establecido. • Capacitar al personal de servicio respecto a la higiene durante el proceso de preparación y manipulación de alimentos. • Otras funciones encargadas por el Administrador de Producción. 	
<p>REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de instrucción mínimo: Secundaria completa. • Experiencia comprobada en labores similares. • Capacidad para interrelacionarse. 	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	MAESTRO DE COCINA
OBJETIVO: Conducir la preparación de los alimentos en el comedor.	
DEPENDEN DE: JEFE DE COMEDOR	
ORDENA A: AYUDANTE DE COCINA	
<p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS</p> <p>Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conducir la preparación de los alimentos, con el apoyo de su subordinado. <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar y verificar el estado de conservación de los víveres para su preparación. • Efectuar pedidos de alimentos e insumos según la demanda del personal de FABRICAL CIA. LTDA. • Asignar tareas específicas al personal que este a su cargo para la preparación de los alimentos. • Controlar la higiene preparación y conservación de los alimentos. • Puede corresponderle colaborar con sus colaboradores de comedor la formulación de menús y control de víveres. • Coordinar sus acciones para un óptimo desarrollo de la preparación de la comida. 	
<p>REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de instrucción mínimo: Secundaria completa. • Experiencia comprobada en labores similares. • Capacidad para interrelacionarse. 	

Manual de Funciones

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	AYUDANTE DE COCINA
OBJETIVO: Preparar de los alimentos en el comedor manteniendo la higiene en su manipulación.	
DEPENDENCIA: MAESTRO DE COCINA	
ORDENA A:	
<p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECÍFICAS</p> <p>Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los alimentos conforme a las instrucciones del maestro de cocina. <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar y verificar el estado de conservación de los víveres. • Realizar la limpieza, corte, cocción y preparación de los alimentos manteniendo la higiene en su manipulación. • Velar por el mantenimiento e higiene de los utensilios, equipos y ambientes del comedor, colaborando con las acciones de limpieza general. • Distribuir las raciones en el comedor a los comensales. • Llevar un control y uso adecuado de residuos y desperdicios, evitando focos de contaminación conforme las indicaciones del jefe del comedor. • Las demás que le asigne el Jefe del Comedor. 	
<p>REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grado de instrucción mínimo: Secundaria completa. • Experiencia comprobada en labores similares. • Capacidad para interrelacionarse. 	

REGLAMENTO INTERNO

ÍNDICE

DEFINICIONES

CAPITULO I

DISPOSICIONES PRELIMINARES

CAPITULO II

INGRESO Y CONTRATACIÓN DE EMPLEADOS

CAPITULO III

DERECHOS, DEBERES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES

CAPITULO IV

DE LAS REMUNERACIONES

CAPITULO V

ESTABILIDAD, ROTACIÓN DE PUESTOS Y TRASLADOS

CAPITULO VI

JORNADAS Y HORARIOS DE TRABAJO

CAPITULO VII

PERMISOS, FALTAS Y JUSTIFICACIONES

CAPITULO VIII

VACACIONES

CAPITULO IX

HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL

CAPITULO X

MAQUINAS, EQUIPOS HERRAMIENTAS Y ÚTILES

CAPITULO XI

FALTAS Y SANCIONES

CAPITULO XII

DE LAS ACTIVIDADES SOCIALES

CAPITULO XIII

DISPOSICIONES FINALES O GENERALES

INTRODUCCIÓN

En cumplimiento de las reglamentaciones ecuatorianas, FABRICAL CIA. LTDA. pone a disposición de todos sus empleados y funcionarios el “Reglamento Interno de Trabajo” de FABRICAL CIA. LTDA.

El objetivo de este documento es dar a conocer a los empleados nuevos y antiguos, respecto a los deberes y obligaciones entre el empleado y el empleador.

La lectura y comprensión del presente reglamento, es de carácter obligatorio.

Atentamente,

FABRICAL CIA. LTDA.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO FABRICAL CIA. LTDA.**DECLARACIÓN INICIAL**

Es una compañía cuya actividad económica es la producción y comercialización de calzado escolar, el domicilio principal de la compañía es en la ciudad de Quito Provincia de Pichincha, ubicado en la calle De Los Arupos E1-36 y Panamericana Norte km 5 1/2, es aquí donde se realizan las funciones administrativas, al igual que los procesos de producción.

Reglamento Interno

REGLAMENTO.- Este término identifica al presente instrumento normativo y se usará como sinónimo de Reglamento Interno de Trabajo.

CAPITULO I**DISPOSICIONES PRELIMINARES**

Art. 1.- Ámbito.- El ámbito de aplicación del presente Reglamento corresponde a la Provincia de Pichincha, las disposiciones del Reglamento Interno de Trabajo abarca al personal de trabajadores de la Empresa del área administrativa y de producción.

Art. 2.- Exhibición del Reglamento.- La Empresa exhibirá dentro de sus instalaciones en forma permanente este Reglamento y entregará un ejemplar a cada uno de sus trabajadores.

Art. 3.- Desconocimiento del Reglamento Interno no es excusa.- Una vez cumplido con lo previsto en el Art. 2, las disposiciones del presente Reglamento se presume conocidas por todas las personas que laboran en FABRICAL CIA. LTDA. su desconocimiento no constituye excusa o justificación alguna.

Reglamento Interno

Art. 4.- Sujeción al Reglamento Interno.- La Empresa y sus trabajadores quedan sujetos al estricto cumplimiento de las disposiciones del Reglamento, Código de Trabajo, contratos individuales de trabajo y en general a las disposiciones legales que en materia laboral existen en el país.

Art. 5.- Potestad y responsabilidad del cumplimiento.- La dirección de la empresa corresponde al representante legal y a quienes se los designe como sus representantes de conformidad con el Art. 36 del Código del Trabajo.

El Representante legal tiene las atribuciones que le otorgan las leyes de trabajo vigente y las posteriores que se lleguen a expedir para supervisar la buena marcha de FABRICAL CIA. LTDA. y el fiel cumplimiento de este reglamento. El administrador es responsable del buen funcionamiento del área a su cargo y de los trabajadores que se encuentren bajo su autoridad e informará por escrito al Gerente General sobre las faltas cometidas por los trabajadores de su área, para la aplicación de la correspondiente sanción.

Art. 6.- Clasificación de trabajadores.- Los trabajadores de la empresa se clasifican en:

1.- Estables: Son aquellos que tienen contrato por tiempo indefinido suscrito con la empresa y que en la actualidad constan en la nómina respectiva o aquellos que en el futuro fueren contratados para trabajar en forma estable en FABRICAL CIA. LTDA. y;

Reglamento Interno

2.- No estables: Son los trabajadores que la empresa contrata por un periodo determinado de tiempo bajo la modalidad de contratos por obra cierta, eventuales, ocasionales, de temporada, por horas, plazo fijo; y cualquier otro contrato que por la ley no tengan estabilidad.

CAPITULO II
INGRESO Y CONTRATACIÓN DE EMPLEADOS

Art. 7.- Facultad de la Empresa.- El reclutamiento, la selección de ingreso de nuevos trabajadores para ocupar vacantes o puestos de nueva creación, la evaluación del desempeño y los ascensos de los empleados de FABRICAL CIA. LTDA. es una facultad propia de la Gerencia de la Empresa

Art. 8.- Requisitos para el ingreso - los aspirantes a ingresar al servicio de la empresa deberán cumplir las siguientes exigencias:

1. Ser ecuatoriano y estar en ejercicio de los derechos de ciudadanía.
2. Ser Bachiller como mínimo.
3. Fotocopia de la cédula de identidad.
4. Fotocopia de la papeleta de votación.
5. Tres fotos tamaño carnet a color.
6. Certificado de antecedentes penales.
7. Dos certificados de honorabilidad (original).
8. Dos certificados de trabajo (original).

Reglamento Interno

9. Certificado que acredite su nivel de estudios (original y copia).
10. Carnet de afiliación al IESS si ya ha trabajado (Original y copia).
11. Certificado de tiempo de servicio otorgado por el IESS (original).
12. Partida de matrimonio o información sumaria en el caso de unión libre (original y copia).
13. Partida de nacimiento de los hijos menores de edad (original y copia).
14. Curriculum Vitae.

Los originales que se consideren que deben ser devueltos, se lo efectuará después de su verificación. Todos los documentos a los que se refiere en los numerales anteriores deberán ser auténticos. Si se descubriere alteración, falsificación u obtención dolosa, será considerada Falta Grave y, será suficiente causal para dar por terminado inmediatamente el contrato individual de trabajo, sin necesidad de desahucio y sin pago de indemnización por despido según lo prescrito en el Art. 310.numeral 2 del Código del Trabajo.

Art. 9.- Contrato de Trabajo.- Los contratos individuales de trabajo que se celebren con la empresa serán de acuerdo a las formas legales estipuladas en el Código del Trabajo.

CAPITULO III
DERECHOS, DEBERES Y PROHIBICIONES DE LOS
TRABAJADORES

Art. 10.- Derechos.- Además de los derechos consagrados en la Constitución de la República, Código de Trabajo, Ley del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y demás leyes especiales, son derechos de los trabajadores los siguientes:

- 1.- Percibir los sueldos o salarios convenidos en el contrato individual de trabajo y demás beneficios de ley: así como los valores adicionales por trabajos realizados en horas suplementarias y extraordinarias debidamente autorizadas de conformidad a la ley y al presente reglamento.
- 2.-Hacer uso de los días de descanso obligatorio, de las vacaciones anuales según las disposiciones del Código del Trabajo y el presente Reglamento.
- 3.-Solicitar licencias y permisos de acuerdo con las normas del Código del Trabajo y este reglamento.
- 4.-Participar en cursos, seminarios y otros eventos de adiestramiento y capacitación auspiciados por la empresa.

Reglamento Interno

5.- Acogerse a los beneficios de la jubilación y más prestaciones legales otorgadas por el IESS.

Art. 11.- Deberes y Obligaciones.- Son deberes y obligaciones de los trabajadores de la Empresa además de las constantes en el Artículo 45 del Código del Trabajo, leyes especiales y en este Reglamento, las siguientes:

1.- Mantener la más estricta disciplina en el trabajo y responsabilidad profesional en el desempeño de sus funciones.

2.- Guardar lealtad a la Empresa y a sus autoridades en el ejercicio de sus funciones, así como mantener sigilo de todos los asuntos reservados que conozcan y respondan a la naturaleza del puesto que desempeña.

3.- Prestar el servicio para el que ha sido contratado en forma regular, puntual y continuar con eficiencia, dedicación y responsabilidad en el lugar, horario y condiciones establecidas por la Empresa y dada la naturaleza de los servicios que presta a FABRICAL CIA. LTDA. Conducirse con educación y cortesía con sus superiores, subordinados, compañeros de trabajo, proveedores y clientes.

Reglamento Interno

4.- Dar inmediato cumplimiento a las disposiciones de sus superiores jerárquicos, impartidas con apego al Código del Trabajo y el presente Reglamento.

5.- Observar rigurosamente las normas y medidas de higiene y seguridad industrial impartidas por la Empresa, con el fin de evitar accidentes personales o de sus compañeros de trabajo.

6.- Mantener en correcto estado de limpieza y presentación el uniforme de trabajo y su persona, teniendo en cuenta la clase de trabajo que realice en la Empresa. En consecuencia el uso del uniforme es obligatorio, en los términos del correspondiente instructivo.

7.- Informar oportunamente a Gerencia el cambio de domicilio, número de teléfono, estado civil, estudios, otros que formen parte de sus datos personales.

8.- Mantener al día el trabajo asignado debiendo comunicar oportunamente al superior toda circunstancia que impida cumplir con tal propósito.

9.- Conducirse con moralidad y prestar su colaboración para propender al orden moral y disciplina de la Empresa.

Reglamento Interno

10.- Tratar con el mayor cuidado a las maquinas, equipos, herramientas, materiales, útiles y demás implementos que la Empresa le suministre para la ejecución de su trabajo. Restituir los materiales sobrantes no usados. Así como hacerse personalmente responsable por el extravío y pérdidas de los que sean entregados, no siéndolo por el normal deterioro que el uso corriente, ni si la pérdida ocurre por fuerza mayor, caso fortuito, mala calidad o defectuosa construcción.

11.- Dar el aviso correspondiente dentro de las 24 horas en caso de falta de asistencia, para justificación ante la Gerencia o Presidencia.

Art 12.- Además de las prohibiciones establecidas en el Artículo 41 y otros del Código del Trabajo, leyes especiales y el presente Reglamento, le es prohibido al trabajador lo siguiente

1.- Intervenir directa o indirecta en asuntos de terceros que se relacionan con las actividades de la Empresa.

2.- Valerse de informaciones relacionadas con su trabajo de las que tenga conocimiento directo o indirecto con fines que perjudiquen a la Empresa, comunicar o divulgar detalles sobre las operaciones de la Empresa sobre las cuales deba guardar absoluta reserva.

Reglamento Interno

3.-Retirar de la Empresa los útiles, elementos de trabajo, mercaderías, y demás materiales de la Empresa sin autorización previa de sus superiores y sin el correspondiente registro.

4.- Ingerir bebidas alcohólicas o estupefacientes durante las horas de trabajo o presentarse al trabajo en estado de embriaguez, o con síntomas de haber ingerido bebidas alcohólicas o estupefacientes y en impropias condiciones de aseo y vestuario.

5.- Fumar en las áreas de trabajo.

6.- Recibir visitas de amigos, familiares u otros en el lugar y horas de trabajo, salvo caso de emergencias y previa autorización de su superior.

7.- Atrasarse injustificada y reiteradamente al ingreso, faltar o ausentarse del trabajo por más de 3 días consecutivos sin previa autorización o sin causa justificada.

8.- Permanecer en la oficina o en lugares de trabajo después de las horas de labor durante los días feriados y de descanso, salvo los casos en que se lo exijan las necesidades del servicio y el empleado esté autorizado para ello.

Reglamento Interno

9.- Utilizar el cargo que desempeña para hacer proselitismo político o religioso, dentro de los lugares y horas de trabajo.

10.- Utilizar arbitrariamente el nombre de la Empresa o valerse de la función que desempeña para obtener ventajas personales o de terceros.

11.- Retardar o negar injustificadamente el despacho de los asuntos a la prestación del servicio al que está obligado

12.- Abusar de su posición administrativa en la Empresa del cargo jerárquico superior para atentar contra la moral de sus subalternos, las buenas costumbres o ejercer arbitrariamente abusos de autoridad que le beneficien,

13.- Elaborar notas de crédito o devoluciones de material que no ha ingresado a bodega

14.- Falsear datos, cifras o cualquier clase de información en los documentos, balances, inventarios, informes contables, comprobantes de gastos y demás documentos y registros.

15.- Entregar información, documentos, productos, precios o sistema de la empresa a personas ajenas a la empresa sin autorización previa.

Reglamento Interno

16.- Manejar vehículos de la empresa sin estar expresamente autorizado por la misma.

17.- Retirar sin autorización superior dinero, bienes o material de la Empresa.

18.- Manejar con negligencia los documentos, valores, materiales o extraviar los bienes, especialmente cheques, facturas o dinero.

19.- Adulterar, cambiar, falsificar o suplantar datos, valores y firmas en cualquier documento de la empresa, que estuviere en su poder.

20.- Hacer dentro de la empresa escándalos o cualquier acto político reñido con la moral y las buenas costumbres y usar palabras indecorosas

21.- Portar dentro de la empresa armas de cualquier clase durante las horas de trabajo. Salvo en el caso de los guardias de seguridad que laboran para la empresa.

22.-Usar o introducir dentro de la empresa drogas, estupefacientes o cualquier clase de estimulantes o sustancias tóxicas.

23.- Realizar reuniones sociales particulares al interior de la empresa.

Reglamento Interno

El incumplimiento de este artículo será considerado Falta Grave excepto los numerales 3, 5, 6, 8, 9, 23, del presente reglamento, que serán considerados Faltas Leves.

CAPITULO IV
DE LAS REMUNERACIONES

Art. 13.- Remuneración de los trabajadores.- La empresa remunerará a sus trabajadores de acuerdo con el sueldo o salario convenido en el correspondiente contrato individual de trabajo y en ningún caso serán inferiores a los mínimos legales generales o sectoriales. En todo caso el ingreso mensual se compondrá por el sueldo básico, el componente salarial y cualquier otro beneficio o subsidio ocasional que la Empresa otorgue voluntariamente a sus trabajadores de la naturaleza que sean, serán considerados de orden social; sin embargo para el pago del bono navideño y/o décima tercera remuneración, vacaciones, fondo de reserva e indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador se tomará en cuenta lo estipulado en el artículo 95 del Código del trabajo vigente.

Art. 14.- Pago de sueldos o salarios.- Los sueldos se pagarán quincenal o mensualmente dependiendo del área de trabajo en efectivo o cheque.

Art. 15.- Descuento de Ley.- De las remuneraciones de los trabajadores no podrán efectuarse descuento alguno salvo los siguientes:

Reglamento Interno

1.- Aportes personales al IESS

2.- Retenciones judiciales dispuestas por el juez o autoridad competente, así como también deducciones por alimentos ordenadas por los tribunales competentes; y, por cualquier otra autoridad debidamente facultada por la Ley.

3.- Anticipos, pérdidas de materiales o deudas con la Empresa

4.- Impuesto a la Renta

Art. 16.- Beneficios adicionales.- Es facultad de la Empresa crear y otorgar voluntariamente beneficios adicionales a la remuneración, tales como subsidios, ayudas ocasionales, incentivos, premios. Valores que por ninguna razón se consideran parte de la remuneración, en consecuencia no se tomarán como derechos adquiridos para efectos del Artículo 95 del Código de Trabajo.

La remuneración de un trabajador que termina su relación con la Empresa se le abonará hasta el último día efectivo de labor.

CAPITULO V
ESTABILIDAD, ROTACIÓN DE PUESTOS Y TRASLADOS

Art. 17.- Estabilidad en puestos de trabajo.- La Empresa garantiza a sus trabajadores estabilidad en sus puestos de trabajo, siempre que las labores para las que fueron contratados, las desempeñen con lealtad, honradez, eficiencia, responsabilidad, dedicación y en completo apego y respeto a sus superiores, las disposiciones del Código de trabajo y del presente Reglamento.

Art. 18.- Efectos de la Rotación y de los Traslados.- Para efectos de lo dispuesto en el Art. 192 del Código del Trabajo, la rotación y los traslados, debido a las necesidades del servicio de la Empresa, no se considerará como cambio de ocupación y en consecuencia, no podrá alegarse despido intempestivo por cualquier de estas causas.

CAPITULO VI
JORNADAS Y HORARIOS DE TRABAJO

Art. 19.- La duración de la jornada máxima será de ocho horas diarias y cuarenta banales. Cada área establecerá sus horarios de acuerdo a sus requerimientos

Reglamento Interno

Art. 20.- Ningún trabajador de la empresa podrá trabajar en otras horas suplementarias, que no sean las expresas indicadas por orden escrita por el gerente o de uno de los funcionarios de la empresa expresamente autorizados por el gerente.

Art. 21.- Los trabajadores están obligados a concurrir puntualmente a las horas de trabajo establecidas en éste Reglamento y los atrasos injustificados serán sancionados con multas que impondrá FABRICAL CIA. LTDA. de acuerdo con las disposiciones legales, es la siguiente forma: los primeros diez minutos de atraso amonestación, desde los once minutos hasta los treinta minutos de retraso, multa de hasta el cinco por ciento de remuneración diaria; y, treinta minutos o más el trabajador atrasado perderá su remuneración correspondiente a media jornada de trabajo.

Art. 22.- El trabajador que se atrase más de tres veces injustificadamente en el periodo de un mes, será llamado la atención mediante memorándum, y podrá ser separado del trabajo mediante Visto Bueno, de conformidad con lo dispuesto en el numeral primero del artículo 172 del Código de Trabajo.

Art. 23.- Si el trabajador dejare de concurrir al trabajo sin causa justificada, perderá el sueldo en la parte correspondiente a los días que faltare y además será sancionado de acuerdo al Artículo 54 del Código del Trabajo; pero si faltare por más de tres días consecutivos, será separado del trabajo mediante

Reglamento Interno

Visto Bueno presentado ante el Inspector de Trabajo de conformidad con lo dispuesto en el numeral primero del artículo 172 del Código del Trabajo.

Art. 24.- El trabajador que abandone sus labores sin consentimiento del patrono o que por cualquier otra causa injusta no cumpliera con la jornada obligatoria de trabajo, será descontado proporcionalmente de su sueldo y además sancionado con multas que le impondrá el patrono que en ningún caso será mayor del 10% de su remuneración.

Art. 25.- Se considera como causa justificada de un atraso o de una falta, las enfermedades debidamente justificadas que imposibilitan al trabajador a concurrir a las labores, quedando a criterio del empleador la calificación de la justificación de las faltas o atrasos por otras circunstancias, así como la admisión de pruebas comprobatorias de las mismas.

Art. 26.- La recuperación de horas de trabajo se la hará de acuerdo con el artículo 60 del Código de Trabajo. No se considerará trabajo suplementario o extraordinario el que tuviere que realizarse en horas no usuales de labor como consecuencia del error del empleado, negligencia o abandono de sus labores, que traiga como consecuencia el retraso del trabajo asignado.

CAPITULO VII
PERMISOS, FALTAS Y JUSTIFICACIONES

Art. 27.- Permisos al personal.- Para poder hacer uso de permisos y salir del lugar de trabajo o dejar de asistir a sus labores, el trabajador deberá dar oportuno aviso a Gerencia, indicando el motivo por el cual solicita el permiso y el tiempo que ha de emplearse en él. La Empresa se reserva el derecho de conceder o negar los permisos solicitados, tomando en cuenta las causas que lo motivan y las necesidades de trabajo.

Art. 28.- Permisos concedidos.- Los permisos que se concedan constarán por escrito y se llevará un registro en la carpeta personal del empleado.

Art. 29.- Permisos con o sin sueldo.- El permiso se concederá con o sin sueldo o con la obligación de reponer el tiempo que dure el mismo a juicio de la Empresa lo que se hará conocer al trabajador al momento de concedérselo. Esta norma no se aplicará en los casos de calamidad doméstica, enfermedad debidamente comprobada para atender requerimientos judiciales o cuando deba ejercer el derecho al sufragio.

En general los permisos se concederán de acuerdo con las normas del Código del Trabajo y el presente Reglamento.

Reglamento Interno

Art. 30.- Permisos por enfermedad.- De conformidad con el Art. 177 del Código del trabajo cuando por motivo de enfermedad un trabajador no acuda al trabajo debe comunicar este particular a la Empresa dentro de las 72 horas de la enfermedad y presentar certificado médico preferentemente del EESS. El incumplimiento de este requisito, se considerará falta injustificada y se presumirá que no existe la enfermedad.

**CAPITULO VIII
VACACIONES**

Art. 31.- Los Trabajadores de FABRICAL CIA. LTDA. gozarán anualmente de las vacaciones que señala la Ley. Las fechas para estas vacaciones serán fijadas por la Gerencia mediante cuadros que se exhibirá con treinta (30) días de anticipación.

Art. 32.- Cuando el trabajador salga de vacaciones recibirá al día todos sus haberes dejará así mismo cancelado todos los suplidos, deudas por mercancías, multas, perdidas, daños ocasionados y en general por todo lo determinado en la Ley y este Reglamento.

Art. 33.- Aparte de las vacaciones FABRICAL CIA. LTDA. podrá conceder licencia a los trabajadores pero toda licencia que no está sujeta a la ley y a este Reglamento será sin derecho al sueldo o salario.

Reglamento Interno

Art. 34.- Goce de vacaciones. - La Empresa concederá las vacaciones anuales, después de que el trabajador ha cumplido un año de trabajo ininterrumpido en la misma, de conformidad con el Art. 69 del Código del Trabajo.

CAPITULO IX
HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL

Art. 35.- Obligatoriedad de normas.- Los trabajadores están obligados a acatar las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo que prescribe las leyes correspondientes, absteniéndose de poner en peligro su seguridad y la de sus compañeros de trabajo, así como la de sus empleadores y bienes de la Empresa.

Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato individual del trabajo.

Art. 36.- Uniformes.- los empleados están obligados a llevar el uniforme limpio y en perfecto estado y sus condiciones personales de acuerdo con las normas de la sana crítica.

Art. 37.- La Empresa dispondrá de un botiquín de primeros auxilios en sus dependencias. En el botiquín se atenderá a los accidentados proporcionándoles los primeros auxilios. En caso de accidentes graves en los cuales se necesita atención médica. Se llevará al accidentado al hospital del Instituto Ecuatoriano

Reglamento Interno

de Seguridad Social, o la entidad médica con la que se maneje el seguro médico privado.

CAPITULO X
MAQUINAS, EQUIPOS HERRAMIENTAS Y ÚTILES

Art. 38.- Se considera que los trabajadores cuando retiran máquinas, equipos, herramientas y en general cualquier útil de oficina la reciben en buen estado, a menos que hagan notar lo contrario en alguna novedad al momento de la recepción.

Art.39.- Se entenderá que el trabajador ha devuelto las máquinas, equipos, herramientas, etc. en buen estado si el bodeguero al momento de recibirlas no hiciera constar algún daño en ellas.

Art. 40.- Todo trabajador está obligado a pagar el valor de las herramientas y/o máquinas perdidas o averiadas por su culpa, o reemplazarlas en los casos y en la medida que lo disponga la autoridad competente. Las herramientas averiadas quedarán en propiedad del trabajador.

CAPITULO XI

FALTAS Y SANCIONES

Art. 41.- Faltas.- Las faltas cometidas por empleados de la Empresa atendiendo a su importancia y trascendencia se clasifican en: leves graves.

Leves.- Son faltas leves las siguientes:

1.- No comunicar las ausencias al trabajo con la debida anticipación, cuando estas sean justificadas.

2.- Realizar la actividad o trabajo asignada con retraso, incompleto o con negligencia y como consecuencia de ello ocasione perjuicios económicos a la Empresa.

Estas faltas serán sancionadas con el 10% de la remuneración diaria. Cuando estas faltas leves se hacen reiterativas, se convierten en faltas graves

Graves.- Son faltas graves además de las estipuladas en este Reglamento las siguientes:

1.- Fumar en las áreas prohibidas.

2.-Faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o asistencia al trabajo.

3.- Negligencia y descuido en el trabajo.

Reglamento Interno

- 4.- Concurrir al trabajo en estado de embriaguez o con síntomas de haber ingerido bebidas alcohólicas o estupefacientes.
- 5.- Actitud hostil en contra de sus compañeros de trabajo.
- 6.- El fraude, deslealtad o abuso de confianza en el trabajo.
- 7.- El robo o hurto de los bienes de la Empresa o de sus compañeros de trabajo o de cualquier otra persona, dentro de los locales o dependencias de la Empresa.
- 8.- Mala utilización por negligencia en el uso de implementos muebles, enseres y vehículos de la Empresa.
- 9.- La inobservancia de las medidas de seguridad e higiene, adoptadas por la Empresa.
- 10.- La reincidencia de más de tres faltas leves en el periodo de un mes.
- 11.- El incumplimiento a lo dispuesto en el Art. 12 de este Reglamento, con sus excepciones respectivas.
- 12.- Ingerir bebidas alcohólicas o estupefacientes en los locales de la empresa.

Reglamento Interno

Las faltas graves serán sancionadas con la terminación de la relación contractual mediante el trámite del Visto Bueno respectivo.

Art 42.- Registro de sanciones.- Todas las faltas y sanciones que se impongan al personal de FABRICAL CIA. LTDA. deberá anotarse en el expediente personal de cada trabajador.

CAPITULO XII**DE LAS ACTIVIDADES SOCIALES**

Art 43.- Todos los trabajadores podrán organizar actividades sociales, dentro de la Empresa, previo el visto bueno de la Gerencia o Presidencia y contemplando las siguientes regulaciones:

a).- Por ningún concepto estas actividades deberán interrumpir la operación de la Empresa en lo que a su personal se refiere.

b).- En todo momento estas actividades extra-laborales deberán llevarse a efecto dentro de las máximas normas de respeto y moral

CAPITULO XIII**DISPOSICIONES FINALES O GENERALES**

Art 44.- Vigencias del Reglamento.- El presente Reglamento entrará en vigencia desde la fecha de aprobación efectuada por el Director Regional del Trabajo y se considerará plenamente aceptados por los trabajadores de FABRICAL CIA. LTDA. por el hecho de continuar en la institución o ingresar previa la suscripción de contrato individual de trabajo respectivamente.

Gerente General.

4.7 ESTRATEGIAS Y RESULTADOS ESPERADOS

Cuadro N° 19

ACCIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLE
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una campaña de capacitación a todo el personal sobre el manual, con el propósito de que conozcan con detalle enfatizado las funciones que les corresponde desempeñar. • Crear condiciones ambientales, instalaciones e inmobiliarios en los puestos que lo necesiten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la administración de los recursos. • Mejorar la funcionalidad de la empresa como un todo. • Eliminar la multiplicidad de funciones. • Asignar responsabilidades claras y concretas, tanto específicas como generales en la empresa. • Orientar al personal en el buen desempeño de sus funciones. • Establecer metas y objetivos de forma clara por área. 	<ul style="list-style-type: none"> • El gerente general será el responsable directo de la implantación del manual de funciones apoyándose en el Administrador de Producción para la evolución del mismo.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La realidad es que en los negocios sigue sin haber recetas mágicas, pero sí puede parecer mágico el efecto que se logra con un equipo de gente comprometida, motivada, validada y alineada hacia un objetivo común.

Es importante recalcar que un profesionales en Recursos Humanos o funcionarios de una organización, es su responsabilidad el captar, desarrollar y retener el personal que incremente éste valor y que contribuya a la consecución de los objetivos de la organización alineados con la estrategia establecida, enfocados a mejorar la eficiencia de las personas y las de los grupos con objeto de armonizar las relaciones interdepartamentales y, por consiguiente, optimizar los resultados de la organización total.

Visto que la institución no invierte en políticas de personal, aún siendo fuerte, está en peligro de naufragar dentro del mercado. Los planes que la empresa ha estructurado se quedan sólo en estrategias para atraer y retener gente, pero no se esmeran en lo más importante: motivar a sus empleados, darles garantías de que en su sitio de trabajo existirá un desarrollo que derivará en beneficios significativos para ellos, la empresa y la sociedad como un todo.

La empresa se debe concentrar en la producción, las relaciones humanas y la calidad si quieren formar parte de las organizaciones que perdurarán en el tiempo. Vale recordar que la edad de las Instituciones disminuye cada vez más.

Mediante la investigación realizada con relación al “Análisis de Administración del Talento Humano en la empresa FABRICAL CIA. LTDA. de la ciudad de Quito y Propuesta de Modelo Gerencial” se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

5.1 CONCLUSIONES

Luego del estudio realizado, aplicación de las encuestas y entrevistas al personal de la empresa FABRICAL CIA. LTDA. y de haber procedido a tabularlas y realizar el respectivo análisis, podemos concluir lo siguiente:

- No se ha establecido un proceso para la administración del personal en la empresa FABRICAL CIA. LTDA.
- La mayor parte del personal consideró que el ambiente laboral dentro de la empresa es óptimo.
- Gran parte del personal encuestado opinó que un mejor salario por las actividades que realizan en la empresa les permitiría mejorar sus necesidades básicas y las de sus familias, lo cual motivaría a que se sientan satisfechos en su trabajo.
- Más del 80% del personal encuestado en la empresa, opinó que las relaciones laborales con su jefe son relativamente buenas, lo que los incentiva a dar todo lo mejor de sí para cumplir a cabalidad con las actividades asignadas.

- La mayoría de los empleados llevan varios años trabajando en la empresa, tiempo durante el cual han adquirido experiencia, la que les permite conocer a ciencia cierta las funciones que les corresponde desempeñar, lo que evidencia que en esta empresa se impone la fuerza de la costumbre, es decir conocen las funciones que deben cumplir por la experiencia o la práctica y no porque la administración se haya preocupado por la descripción y análisis de los cargos en la empresa.
- No cuentan con un manual de procedimientos para el personal.
- Gran parte del personal sugiere y cree conveniente que debe ser capacitado constantemente en temas relacionados en el área que laboran.
- La mayoría de los empleados siguen en el mismo puesto para el que fueron contratados, por lo cual se necesita implementar algún tipo o modelo de capacitación para que los empleados puedan hacer carrera dentro de la empresa y desarrollar mejor sus actividades utilizando las habilidades con las que cuentan.
- Se puede concluir que el ambiente laboral no es desagradable, ya que los empleados están insatisfechos solo en algunos aspectos siendo uno de los más relevantes, no recibir un salario justo de acuerdo a sus actividades y no recibir un aumento por el desempeño sobresaliente, la falta de reconocimiento cuando su trabajo es desarrollado adecuadamente.

- Las medidas de seguridad son las óptimas, ya que para poder funcionar deben cumplir con múltiples requisitos de control en cuanto a salud, seguridad y bienestar laboral para su personal de producción.
- Los directivos consideran importante valorar el rendimiento de cada persona en las labores de elaboración y empaque ya que son áreas que deben realizarse con eficiencia, realizándolo semanalmente.
- No existe manual de funciones para el personal.
- No existe reglamentos ni instructivos para el personal.
- No cuentan con una base de datos que contenga información del personal que elabora en la empresa.
- El clima y el comportamiento organizacional basa su importancia es que es un proceso que se fundamenta en el estudio del individuo como parte de vital de una estructura y que su estado conductual va a repercutir en la producción de la organización, por lo tanto, conocerlo y apoyarlo a través de métodos organizados va a ser de elevada eficacia para la empresa.
- Es necesario abandonar los procesos de planeación centralizada y los esquemas paternalistas que generan dependencia y erosionan el ambiente interno de la organización, menoscabando las posibilidades de desarrollo humano, su nivel de compromiso y su interés por participar realmente en la vida de la

organización. No podemos seguir separando la organización entre los que piensan y los que hacen.

- En un esquema organizacional fragmentado, montado sobre la base del temor y la desconfianza, soportado por los mecanismos de control e inspirado en la burocracia y las jerarquías, la ausencia de oportunidades y retos es la norma. Limitarse a "comprar" capacidad de obediencia y acomodación no es suficiente para abordar los nuevos retos que impone una sociedad rápidamente cambiante.

5.2 RECOMENDACIONES

Somos afortunados de vivir en esta época de grandes cambios y transformaciones. Esto a la vez, nos implica la gran responsabilidad de abrir nuestra mente a nuevas opciones y desaprender mucho de lo que hemos aprendido. Sin desconocer la importancia de la historia, las soluciones no están en la tradición, es necesario inventarlas.

Con base en los resultados del estudio obtenidos a través de las encuestas y entrevistas al personal de la empresa FABRICAL CIA. LTDA. y de su análisis respectivo se recomienda:

- Definir y especificar con precisión los procesos para la administración del talento humano dentro de la empresa FABRICAL CIA. LTDA.

- Diseñar, definir y aplicar estrategias competitivas que generen mayores ingresos a la empresa y de esta manera brindar a los empleados mejores salarios, condiciones laborales y programas de capacitación para lograr la motivación del empleado y retención del individuo.
- Implementar medios de comunicación interna con el fin de mejorar la comunicación, realizar juntas periódicamente para transmitir toda la información de cada departamento y que todos los empleados se vean inmersos con la consecución de los objetivos, además de ver los diferentes puntos de vista de cada uno para la toma de decisiones.
- Establecer un programa de capacitación anual, de acuerdo a las necesidades, dentro de la empresa FABRICAL CIA. LTDA.
- Establecer parámetros estandarizados para la evaluación del personal.
- Elaborar e implantar un manual de procedimientos para el personal de la empresa FABRICAL CIA. LTDA. que describa en detalle las operaciones que integran los procesos administrativos en el orden secuencial de su ejecución.
- Elaborar e implantar un manual de funciones para el personal de la empresa FABRICAL CIA. LTDA.
- Elaborar e implantar un instructivo o reglamento para el personal de la empresa FABRICAL CIA. LTDA. información de mucho interés para los empleados

que se incorporan a una empresa, sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entregue en el momento de su ingreso.

- Elaborar una base de datos con información del personal que labora en la empresa FABRICAL CIA. LTDA.
- El secreto de un buen clima laboral depende básicamente de la actitud de los mandos para con el personal ya que el grado de satisfacción o rechazo de éste hacia la empresa, está en función de su relación con el jefe.
- Es importante pensar en un plan permanente de formación y de estímulo para el cliente interno.
- Saber manejarse en el trato diario con los trabajadores y ante todo, es fundamental implantar una política de no discriminación e igualdad de trato y oportunidades.
- Desarrollar un programa de gestión integrado de los recursos humanos, enfatizando en los valores, las creencias, normas y hábitos que resultan determinantes principales de la conducta de los miembros de la organización. Fomentar el trabajo en equipo como una vía principal de crecer en función de la visión de la empresa.

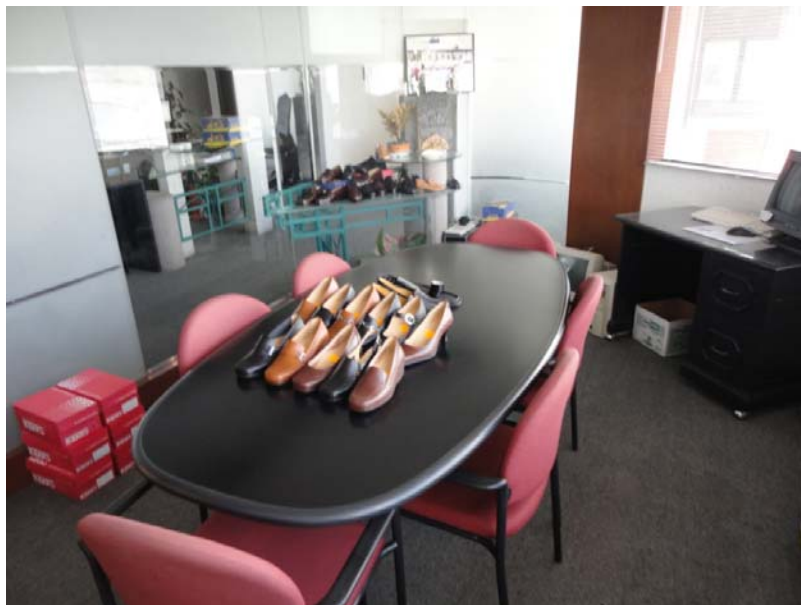
BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: Editorial McGraw Hill,
2. DESSLER, G. (1997). *Human Resource Management*. Upper Saddle River. NJ. Prentice Hall.
3. GONZÁLEZ, M. y OLIVARES, S. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Diversidad Caos.
4. MILKOVICH, G. y BOUDREAU, J. (1994). *Human Resource Management*. Burr Ridge. HI., Irwin.
5. [<http://www.aebe.com.ec>] [<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp>]
6. [<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=841>]
7. [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesdenormasyprocedimientos/default2.asp]
8. [<http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/newmodger.htm>]
9. [<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/talento-humano-en-accion.htm>]
10. [<http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml>]
11. [<http://www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas/administracion-empresas.shtml#adm>]
12. [<http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>]
13. [<http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml>]
14. [<http://www.sanpablo.com.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/guia%20manual%20de%20funciones.pdf>]
15. [<http://www.sht.com.ar/archivo/opinion/talento.htm>]
16. [<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838Aecciones/capitulo3>]

ANEXOS

FOTOS DE LA EMPRESA FARICAL CIA. LTDA.

Instalaciones de la fábrica.



Sala de reuniones de la empresa.



Oficina del gerente general Ing. Charles Ulloa.



Oficinas del personal administrativo.



Vista general de la fábrica.



Oficina del jefe de producción y diseño.



Ayudante de diseño y control de calidad.



Máquina troqueladora.



Preparación de suelas.



Preparación de cuero.



Unión de piezas, pre-formado.



Eliminación de cuero sobrante.



Percha de cuero preformado.



Lijado de suelas.



Unión de partes, calzado tubular.



Lijado de tacos.



Plancha de cuero.



Máquina formadora a vapor fija de calzado.



Pegado de suelas y tacos.



Máquina secadora de pegamento.



Formador de talones.



Bodega de producto terminado.